



Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania

**Metoda oceny
jakości działalności
marketingowej organizacji**

Rozprawa doktorska
mgr inż. Agata Szyran-Resiak

Promotor:
dr hab. Zygmunt Kral, prof. nadzw. WSH we Wrocławiu

Wrocław 2012

Spis treści

WSTĘP	4
Rozdział 1	7
CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI	
1.1. Rys historyczny marketingu organizacji	7
1.2. Istota działalności marketingowej organizacji	13
1.3. Współczesne trendy w działalności marketingowej organizacji	18
1.4. Znaczenie działalności marketingowej organizacji	23
1.5. Jakość działalności marketingowej organizacji i jej ocena	27
Rozdział 2	33
METODY OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI	
2.1. Klasyfikacja metod oceny	33
2.2. Metody oceny jakościowej	35
2.2.1. Audyt marketingowy	35
2.2.2. Ocena doskonałości marketingu	37
2.2.3. Przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji	38
2.3. Metody oceny ilościowej	39
2.3.1. Analiza sprzedaży	39
2.3.2. Analiza udziału w rynku	40
2.3.3. Analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży	41
2.3.4. Analiza finansowa marketingu	41
2.3.5. Kontrola rentowności marketingu	42
2.3.6. Efektywność marketingu	43
2.3.7. Ranking efektywności marketingu	44
2.3.8. Obserwacja zadowolenia klienta	45
2.4. Metody oceny jakościowo-ilościowej	46
2.4.1. Zrównoważona karta wyników	46
2.4.2. Benchmarking marketingowy	47
2.5. Metody pokrewne możliwe do wykorzystania w ocenie	48
2.5.1. Metoda punktowa	48
2.5.2. Metoda alternatywno-punktowa	49
2.5.3. Metoda zgodnościowa	50
2.5.4. Metoda rozwojowa	50
2.5.5. Metoda uogólnionego parametru	51
2.5.6. Metody wielowymiarowej analizy porównawczej	53

Spis treści

Rozdział 3	58
PROPONOWANA METODA OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI	
3.1. Dobór metody oceny	58
3.1.1. Kryteria oceny metod	59
3.1.2. Procedura oceny metod	62
3.1.3. Wyniki oceny metod	67
3.3. Prezentacja metody oceny	69
3.2.1. Obszary działalności marketingowej organizacji	70
3.2.2. Czynności wstępne oceny	83
3.2.3. Czynności właściwe oceny	86
Rozdział 4	89
BADANIA EMPIRYCZNE DOTYCZĄCE OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI	
4.1. Przykład zastosowania metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o.	89
4.1.1. Ogólna charakterystyka firmy	89
4.1.2. Egzemplifikacja metody oceny jakości działalności marketingowej firmy	91
4.1.3. Wyniki oceny jakości działalności marketingowej firmy	100
4.2. Ocena jakości działalności marketingowej organizacji na Dolnym Śląsku	102
4.2.1. Przedmiot i cel badań	102
4.2.2. Technika badawcza	102
4.2.3. Próbką badawcza	102
4.2.4. Realizacja badań	105
4.2.5. Wyniki badań	106
4.2.6. Wnioski końcowe	122
ZAKOŃCZENIE	124
LITERATURA	127
SPIS RYSUNKÓW	138
SPIS TABEL	140
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW	142

WSTĘP

Działalność marketingowa jako swoista filozofia zaistniała w okresie historycznych przemian w rzeczywistości społeczno-gospodarczej na przełomie XVIII i XIX wieku. Jej rodowód wskazuje, że jest to nie tylko konstrukcja myślowa zrodzona na gruncie analiz teoretycznych, ale stanowi racjonalną reakcję organizacji na zmiany zachodzące w życiu gospodarczym, a zwłaszcza na przemiany zachodzące na rynku [Sztucki 1994, s. 40].

W dzisiejszych uwarunkowaniach każda organizacja musi być przygotowana na ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Niekiedy są to zmiany korzystne, innym razem nie, w każdym jednak przypadku wymuszają w organizacjach przyjęcie właściwych działań marketingowych. Działalność marketingowa wywiera bowiem bezpośredni wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Warunkiem jest jednak pełny zakres i wysoki poziom jakości działalności marketingowej, co z kolei wymaga systematycznej jej oceny.

W literaturze i praktyce gospodarczej brakuje zarówno jasno sprecyzowanych zasad definiowania jakości działalności marketingowej organizacji, jak i metod, które pozwalałyby na jej właściwą ocenę oraz doskonalenie. Brakuje również szczegółowych kryteriów oceny jakości działalności marketingowej organizacji. Istniejące metody oceny jakości tej działalności przede wszystkim nie pozwalają na ocenę szczegółową (z uwzględnieniem szczegółowych kryteriów oceny) i całościową (syntetyczną).

Dostrzeżenie znaczenia działalności marketingowej organizacji wśród rosnących wymagań klientów oraz bardzo silnej konkurencji rynkowej, a także brak właściwych rozwiązań umożliwiających ocenę jakości działalności marketingowej organizacji stanowiły przesłankę poszukiwania odpowiedniej metody, z przyjęciem w ramach niej odpowiednich kryteriów oceny. Chodzi o metodę kompleksowej oceny jakościowej i ilościowej, pozwalającą jednocześnie nakreślać kierunki doskonalenia działalności marketingowej organizacji.

W przedstawionym kontekście celem pracy jest zaproponowanie wielokryterialnej metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji. Metoda ta powinna dawać możliwość oceny jakości działalności marketingowej zarówno z punktu widzenia identyfikatorów cech, jako szczegółowych kryteriów oceny, wyodrębnionych obszarów działalności marketingowej, jak i w ujęciu syntetycznym (całościowym). Na podstawie zaproponowanej metody powinna być możliwość oceny jakości działalności marketingowej statycznie (w danym momencie) oraz dynamicznie (w czasie) przez odniesienie oceny działalności marketingowej w danym momencie do ocen

tej działalności we wcześniejszych momentach. Pozwoli to nakreślać kierunki zmian (doskonalenia) działalności marketingowej organizacji.

Tak sformułowany cel wyznaczył problemy badawcze, jakie przyjęto w pracy w drodze do jego osiągnięcia. Są one następujące:

- charakterystyka działalności marketingowej organizacji,
- identyfikacja istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji i metod pokrewnych,
- propozycja metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji,
- weryfikacja zaproponowanej metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji.

W odniesieniu do zasadniczych problemów badawczych spośród wymienionych sformułowano zadania badawcze, które zrealizowano w pracy. Należą do nich:

- rozpoznanie istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji i metod możliwych do wykorzystania w tej ocenie,
- określenie kryteriów oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji i metod pokrewnych,
- wybór i prezentacja proponowanej metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji,
- ocena jakości działalności marketingowej w wybranej organizacji za pomocą proponowanej metody,
- ocena jakości działalności marketingowej organizacji funkcjonujących na Dolnym Śląsku.

W realizacji problemów badawczych i zadań badawczych przyjęto schemat ogólnego dedukcyjnego procesu rozwiązywania problemów badawczych, na który składają się: identyfikacja problemu, analiza i diagnoza, synteza oraz wnioski końcowe. Identyfikacja problemu objęła dogłębne studia literaturowe w przedmiocie badania. Dotyczyły one charakterystyki działalności marketingowej organizacji oraz metod oceny jakości tej działalności. Analiza i diagnoza natomiast związane były z oceną w literaturze przedmiotu istniejących i możliwych do zastosowania metod w zakresie oceny jakości działalności marketingowej organizacji. W etapie syntezy ustosunkowano się do wyników oceny i na ich podstawie wybrano jedną z nich – najodpowiedniejszą. Wnioski końcowe dotyczyły uzyskanych wyników badań oceny jakości działalności marketingowej w wybranej organizacji oraz organizacji Dolnego Śląska. Identyfikacja, analiza i diagnoza oraz synteza stanowiły również metody badawcze wykorzystane w procesie oceny jakości działalności

Wstęp

marketingowej wybranej organizacji i organizacji Dolnego Śląska. Szczegółowe natomiast metody badawcze wykorzystane w procesie oceny wymienionego rodzaju działalności stanowiły: wywiad bezpośredni, badania ankietowe oraz techniki statystyczne. Zastosowane natomiast narzędzia badawcze to kwestionariusz wywiadu i kwestionariusze ankiet oraz program komputerowy Statistica 9.1 PL.

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów oraz zakończenia. Ujęto w niej trzy aspekty: studialny, projektowy i badawczy.

W rozdziale pierwszym ukazano istotę działalności marketingowej organizacji, przedstawiono jej znaczenie, jak również scharakteryzowano współczesne trendy w działalności marketingowej organizacji, odnosząc się do zakresu proponowanego w literaturze. Zdefiniowano jakość działalności marketingowej organizacji oraz jej ocenę.

Rozdział drugi poświęcony został metodom oceny jakości działalności marketingowej organizacji, zarówno tym istniejącym, jak i tym, które nie zostały bezpośrednio opracowane do oceny jakości działalności marketingowej organizacji, ale które mogą zostać wykorzystane w tej ocenie. Wszystkie metody szczegółowo omówiono wraz z przedstawieniem ich zalet oraz wad.

Sposób oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji oraz wyniki tej oceny zostały przedstawione w rozdziale trzecim. Uczyniono to w oparciu o wcześniej określony zestaw kryteriów oceny jakości tej działalności. Scharakteryzowano tu także proponowaną metodę oceny jakości działalności marketingowej organizacji.

Przykład zastosowania proponowanej metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji zaprezentowany został w rozdziale czwartym. Za pomocą metody oceniono jakość działalności marketingowej w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o. z Wrocławia. Przedstawiono tu także wyniki badań empirycznych dotyczących oceny jakości działalności marketingowej organizacji funkcjonujących na Dolnym Śląsku.

Rozdział 1

CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI

1.1. Rys historyczny marketingu organizacji

Marketing jako swoista filozofia czy też sposób zachowania się podmiotów na rynku powstał w wyniku historycznych przemian, które były rezultatem rewolucji techniczno-przemysłowej na przełomie XVIII i XIX wieku. Podobno pierwszą osobą, która zdefiniowała marketing jako funkcję organizacji był *Cyruson Mc Cormick*. Był on także twórcą podstawowych pojęć z zakresu marketingu, takich jak: badania i analiza rynku, pozycja organizacji na rynku, polityka cenowa, sprzedawca, serwis, kredyt ratalny itp. Dokonał tego około 1850 roku [Sztucki 1994, s. 40]. Podstawowe techniki marketingu zostały opracowane w USA, gdzie termin ten został użyty po raz pierwszy przez wykładowców z zakresu ekonomiki przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych pomiędzy 1906 a 1911 rokiem. Natomiast pierwsza książka poświęcona marketingowi ukazała się w roku 1911 i była autorstwa *R. S. Butlera*. Problematyką marketingu oraz działalności marketingowej organizacji zajęli się również *A. W. Shaw*, *P. T. Cherington*, *F. E. Clerk*, *W. D. Moriarity*, *J. F. Pule* [Białecki, Borowski 1978, s. 14]. Jednak właściwy rozwój marketingu, datuje się od zakończenia II wojny światowej.

Samą historię marketingu organizacji można podzielić na trzy etapy:

- rozwój produkcji masowej (1850),
- rozwój nowoczesnej koncepcji marketingowej (1960),
- przejście od nacisku na transakcje do relacji z klientem (1990).

Aby móc rozpocząć właściwe rozważania dotyczące działalności marketingowej organizacji należy zdefiniować pojęcie marketingu.

Pojęcie marketingu nie jest terminem jednoznacznym. W literaturze przedmiotu istnieje bardzo wiele definicji tego pojęcia. Najistotniejsze z nich zostały przedstawione w tab. 1.1. Jedne z nich zawierają *podejście klasyczne*, czyli związane z ekspansją produktu i rynku, drugie zaś *współczesne*, w którym w głównej mierze kładzie się nacisk na jakość przygotowywanej oferty oraz na wszystkie rodzaje powiązań między uczestnikami rynku [Altkorn 1992].

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

Tabela 1.1

Zestawienie wybranych definicji marketingu

Definicja marketingu	Autor
Podejście klasyczne	
„Prowadzenie działalności gospodarczej dotyczącej przepływów towarów i usług od producenta do konsumenta”	Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu – rok 1941
„Zespół zintegrowanych działań przedsiębiorstw mających na celu kształtowanie produkcji, obrotu towarowego i usług z punktu widzenia potrzeb rynku krajowego i zagranicznego”	[Bielecki, Borowski 1975]
„[...] Zadaniem marketingu jest poznanie i zrozumienie klienta, jak również zorientowanie się, czy produkt lub usługa odpowiadają jemu i same się sprzedają”	[Drucker 1973, s. 64-65]
„Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów”	[Kotler 1967]
Podejście współczesne	
„Marketing jest procesem planowania i realizacji pomysłów, ustalania cen, promocji i dystrybucji idei, towarów i usług do kreowania wymiany, która realizuje cele jednostki i przedsiębiorstw”	[Bennett (red.) 1995]
„Działalność zmierzająca do zaspokojenia potrzeb nabywców przez proces wymiany”	[Kotler 1984]
„Marketing jest to zaspokojenie potrzeb z zyskiem. Jest to proces zarządczy, którego celem jest wymiana produktów na konkurencyjnym rynku, zapewniająca wzajemne korzyści sprzedającym i kupującym”	[Kotler 1999]
„[...] Proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniających oczekiwania docelowych klientów i organizacji”	[Kotler 1999]
„Działanie służące kreowaniu, promocji i dostarczaniu towarów i usług klientom i firmom”	[Kotler 2005, s. 5]
„Autentyczny marketing to nie sztuka sprzedaży tego co się wytworzyło, ale sama wiedza jak to wytwarzać. Sztuką jest identyfikacja i rozumienie potrzeb klientów, a także tworzenie właściwych rozwiązań i przez to dostarczanie satysfakcji klientom, zysku producentom oraz innych korzyści dla wszystkich pozostałych interesariuszy”	Kotler [Middelton 2011, s. 21]
„Marketing to zarządzanie relacjami z klientami w sposób, który przynosi organizacji dochód”.	Kotler [Middelton 2011, s. 5]
„Marketing to aktywność, która zmierza do osiągnięcia własnych celów instytucji”	[Kramer 1994, s. 35]
„Optymalne usatysfakcjonowanie odbiorcy poprzez możliwie najpełniejsze zaspokojenie jego potrzeb, życzeń i preferencji”.	[Krzymiński 1988, s. 15]
„Marketing jest z jednej strony zespołem działań zorientowanych na zaspokojenie potrzeb i pragnień konsumenta, z drugiej zaś jest postrzegany jako czynnik marnotrawstwa i instrument manipulacji”	[Mazurek-Łopacińska 1996, s. 18]

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

<i>„Zbiór praktycznych działań polegających na stosowaniu odpowiednich metod i technik; jest przede wszystkim sposobem myślenia o rynku i przedsiębiorstwie, o jego roli i zadaniach zapewniających przetrwanie i rozwój”.</i>	[Sztucki 1995, 1998]
--	----------------------

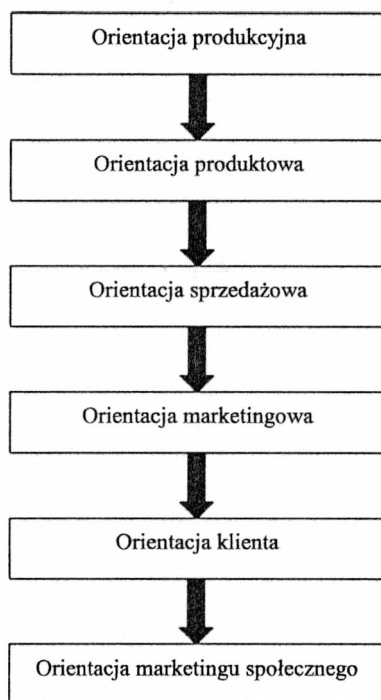
Źródło: Opracowanie własne

Z przedstawionych definicji wynika, że początkowo marketing obejmował czynności handlowe (akcentowane przede wszystkim w podejściu klasycznym), następnie - wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym krajów wysoko uprzemysłowionych – dotyczył poszukiwania klientów, a obecnie u podstaw marketingu stoją klient, jego potrzeby i pragnienia (aspekty uwzględniane głównie w podejściu współczesnym) [Lichtarski (red.) 2007, s. 394-395]. Słabością klasycznych definicji marketingu jest zorientowanie jego wyłącznie na towary i usługi w ujęciu ekonomicznym bez uwzględniania działań instytucji non profit oraz instytucji rządowych. Natomiast podejście współczesne dotyczy nie tylko produktów, ale także idei i usług niematerialnych, obejmuje również ujęcie instrumentalne marketingu, czyli zbiór metod i technik, umożliwiających badanie i kreowanie potrzeb oraz popytu [Mruk, Pilarczyk, Szulce 2005, s. 8-9]. Warto zatem zwrócić uwagę, że współczesny marketing to nie tylko zaspokajanie potrzeb klienta, ale również ich tworzenie oraz zaangażowanie nabywców w proces projektowania nowych produktów.

Na podstawie przytoczonych definicji można stwierdzić, iż *marketing to społecznie odpowiedzialne i zyskowe (w sensie ekonomicznym) kreowanie oraz zaspokajanie potrzeb klienta w procesie kupna-sprzedaży dóbr, usług oraz idei na określonym rynku, w danym miejscu i czasie oraz za określoną cenę przy zachowaniu zasad etyki gospodarczej, w sposób niezagrażający środowisku ani innym grupom funkcjonującym w otoczeniu tejże organizacji, tworząc w ten sposób korzystny jej wizerunek.*

Sam marketing przechodził szereg transformacji zarówno w XX, jak i XXI wieku. Potrzeba było czasu, aby przedsiębiorcy doszli do wniosku, że zadowolenie nabywców jest kluczową kwestią w sprzedaży produktów i w osiąganiu zysków. Rysunek 1.1 przedstawia ewolucję orientacji marketingu organizacji.

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji



Rys. 1.1. Ewolucja orientacji marketingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Altkorn 1993, s. 17-20; Mruk 1996, s. 8]

Orientacja produkcyjna (inaczej: ***produkcji***) występowała od czasów rewolucji przemysłowej do lat trzydziestych XX wieku. Według niej konsumenci preferują produkty łatwo dostępne i tanie. Właściciele organizacji zorientowanych na produkcję koncentrują się w głównej mierze na osiągnięciu dużej wydajności, niskich kosztów i masowej dystrybucji. Uważają, że konsumenci są przede wszystkim zainteresowani łatwym dostępem do produktu i niskimi cenami.

Według ***orientacji produktowej*** (inaczej: ***produktu***) konsumenci wybierają produkty, które zapewniają im najwyższą jakość i są niezawodne oraz mają cechy innowacyjne. Zatem główny nacisk kładzie się tu na ciągłe doskonalenie oferowanych produktów.

Zgodnie z ***orientacją sprzedażową*** (inaczej: ***sprzedaży*** lub ***na sprzedaż***) konsumenci nie kupują wystarczającej liczby produktów, dlatego organizacje muszą podejmować agresywne wysiłki na rzecz promocji sprzedaży. Klientów należy w odpowiedni sposób zachęcać do kupowania produktów.

Orientacja marketingowa (inaczej: ***marketingu***) miała swój początek w latach pięćdziesiątych XX wieku. Zakładała się w niej, że kluczem do osiągnięcia sukcesu przez organizację jest większa skuteczność od konkurencji w kreowaniu, dostarczaniu i przekazywaniu nadrzędnych wartości na wybrane rynki docelowe. Sprzedaż koncentruje

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

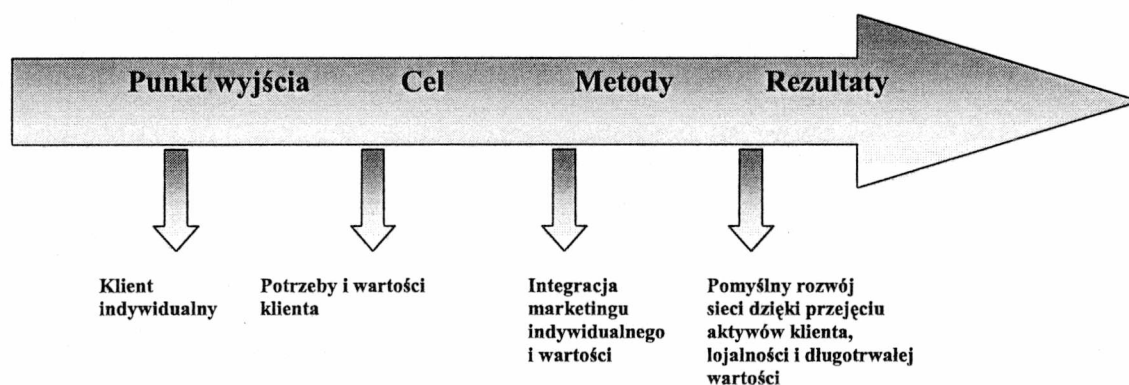
się na potrzebach nabywcy, a sama działalność marketingowa organizacji na potrzebach klienta.

Rysunek 1.2 ilustruje różnice między orientacją sprzedażową a marketingową. W pierwszym przypadku uwagę organizacji skierowuje się na produkt, a działalność marketingowa organizacji jest skoncentrowana na samej produkcji. Środki realizacji stanowią sprzedaż oraz promocja, a przyjęty cel to zysk osiągnięty dzięki realizacji sprzedaży. W drugiej orientacji uwaga organizacji jest skierowana na rynek docelowy, a koncentracja działalności marketingowej organizacji dotyczy potrzeb nabywców. Środkiem realizacji jest tu marketing, natomiast zysk zostaje osiągnięty dzięki zadowoleniu nabywców.



Rys. 1.2. Orientacja sprzedażowa i marketingowa
Źródło: [E. Michalski, 2003]

W **orientacji klienta** (inaczej: **marketingu indywidualnego**) zakłada się tworzenie oddzielnych ofert, usług czy informacji dla klientów indywidualnych. Działa się tutaj na poziomie segmentów konsumenckich, czyli dostosowuje swoje działania do konkretnego nabywcy. Rysunek 1.3 ilustruje tę orientację.

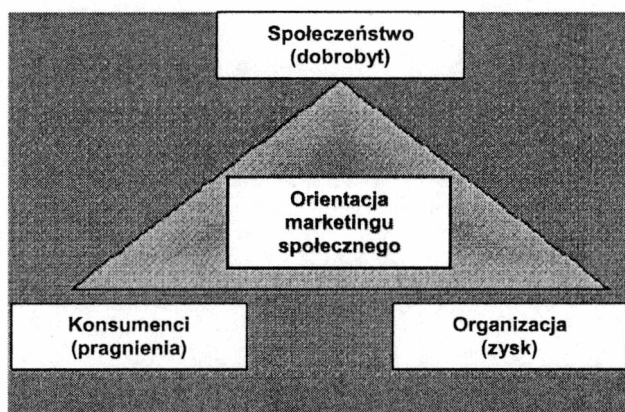


Rys. 1.3. Orientacja klienta
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotler 2005, s. 26]

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

Ostatnią, kluczową orientacją jest **orientacja marketingu społecznego**. Według niej, zadaniem każdej organizacji jest określenie potrzeb i pragnień wszystkich interesariuszy, zaspokajanie ich w sposób bardziej skuteczny i wydajny niż robi to konkurencja, przy jednoczesnym zachowaniu, czy też zwiększeniu dobrobytu klientów społeczeństwa (rys. 1.4). Orientacja ta wymaga wprowadzenia społecznych i etycznych zasad do działalności marketingowej organizacji, a sprzeczne wartości: zysk organizacji, spełnianie pragnień klienta i interes społeczny muszą być tutaj pogodzone.



Rys. 1.4. Orientacja marketingu społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 54]

Natomiast Ph. Kotler [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010] pisze o ewolucji marketingu obejmującej trzy stadia: Marketing 1.0, 2.0 oraz 3.0. **Marketing 1.0** oznacza koncentrację na produkcie (orientacja produkcyjna, produktowa oraz sprzedażowa). W **marketingu 2.0**, centrum zainteresowania stanowi sam klient, który sam w sobie staje się celem pasywnym kampanii reklamowych (orientacja marketingowa, orientacja klienta) oraz **Marketing 3.0.**, jako ten najbardziej współczesny, wiąże się z zaspokajaniem życzeń klienta, co jednocześnie przyczynia się do udoskonalenia świata (modyfikacja orientacji marketingu społecznego). W tabeli 1.2 porównuje się trzy przedstawione koncepcje marketingu.

Tabela 1.2

Porównanie Marketingu 1.0, 2.0 oraz 3.0

Stadium marketingu	Marketing 1.0 – koncentrujący się na produkcie	Marketing 2.0 – zorientowany na klienta	Marketing 3.0 – skupiający się na wartościach
Cel	Sprzedać produkty	Spełnić oczekiwania konsumenta i zatrzymać go	Uczynić świat lepszym
Sprzyjające trendy	Rewolucja przemysłowa	Technologia informacyjna	Technologia nowej fali

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

Jak organizacje postrzegają rynek	Masowi klienci z potrzebami dotyczącymi fizycznej natury produktu	Inteligentni konsumenci kierujący się rozumem i sercem	Człowiek w pełnym tego słowa znaczeniu, posiadający umysł, serce i ducha
Kluczowa koncepcja marketingowa	Opracowanie produktu	Wyróżnianie się na rynku	Wartości
Wytyczne marketingowe	Specyfikacja produktowa	Pozycjonowanie produktu i organizacji	Wizja, misja i wartości wyznawane przez organizację
Oferta wartości	Funkcjonalna	Funkcjonalna i emocjonalna	Funkcjonalna, emocjonalna i duchowa
Interakcja z konsumentem	Transakcja jeden z wieloma	Relacja jeden z jednym	Współpraca wielu z wieloma

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, s. 21]

Istnieją także trzy sposoby postrzegania marketingu w organizacji [Krupski (red.) 2004, s. 16-34]:

- marketing jako **funkcja organizacji**; występuje on wówczas obok innych funkcji, takich jak: produkcja, logistyka, kadry, finanse, badania i rozwój; tak rozumiany marketing staje się w dzisiejszych czasach funkcją centralną w organizacji, której podporządkowane są pozostałe funkcje [Lichtarski (red.) 2007, s. 394-395],
- marketing jako **metoda zarządzania**; oznacza włączenie prognoz, analiz i wyników ze sprzedaży w system zarządzania całą organizacją, zgodnie z amerykańskim stwierdzeniem: „*nie ma klientów, nie ma organizacji*” („*no customer, no company*”);
- marketing jako **nowa norma i kultura organizacyjna**; można go rozpatrywać z punktu widzenia socjologicznego, psychologicznego, filozoficznego, etycznego i religijnego; jest to związane z przenoszeniem wzorców kulturowych z organizacji do życia prywatnego.

1.2. Istota działalności marketingowej organizacji

Działalność marketingową organizacji można określić jako ogół działań związanych z marketingiem oraz zarządzaniem marketingowym danej organizacji. Obejmuje ona procesy: analizy szans rynkowych, wybór docelowych rynków, tworzenie marketingu mix oraz zarządzanie działalnością marketingową organizacji [Szafrńska, Szyran-Resiak 2010, s. 164]. W praktycznym ujęciu tego zagadnienia wymienione procesy są ujmowane bardziej szczegółowo, z uwzględnieniem tworzących je obszarów. Powszechnie w literaturze przedmiotu, jak również w praktyce, pojęcie działalności marketingowej organizacji stosuje się zamiennie z terminem marketing i odwrotnie. Jednak działalność marketingowa jest pojęciem szerszym i utożsamianie jej wyłącznie z samym marketingiem wydaje się błędne. Działalność marketingowa to nie tylko klient oraz jego potrzeby, ale także

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

planowanie, organizowanie, wdrażanie oraz kontrola i ocena wszystkich działań sfery marketingu.

W działalności marketingowej organizacji kluczowe wydają się dwie kwestie: **koncentracja na docelowych rynkach** oraz na jego uczestnikach, czyli **klientach**. Jest to niezwykle ważne, bowiem działalność ta istnieje na styku otoczenia i organizacji i wywiera bezpośredni wpływ na funkcjonowanie jej całej. Przekonanie o większej skuteczności działalności marketingowej od innych sposobów postępowania organizacji w coraz bardziej niepewnych warunkach rynkowych stało się głównym powodem rozwoju tej działalności i stosowania [Wrzosek (red.) 2005]. Zatem istotą działalności marketingowej jest zaspokajanie w sposób systemowy zidentyfikowanych potrzeb konsumenta docelowego [Mruk, Pilarczyk, Szulce 2005, s. 12].

Rysunek 1.5 obrazuje model funkcjonowania działalności marketingowej organizacji. Jest to system, który ujmuje grupy podstawowych czynników determinujących działalność organizacji. Są one wzajemnie ze sobą powiązane oraz wpływają na zarządzanie organizacją oraz wymianę produktów [Szafrńska, Szyran-Resiak 2010, s. 164]. Najważniejsze są tu cztery elementy: **makro i mikrośrodowisko, organizacja oraz rynek docelowy** [Curtis 2008].

Ponadto istota działalności marketingowej organizacji związana jest z szeregiem funkcji, które ona pełni w stosunku do samej organizacji, otoczenia rynkowego oraz społeczeństwa. Są one klasyfikowane w różny sposób przez wielu autorów w zależności od przyjętych kryteriów ich podziału. Można je między innymi wyróżnić według obszaru działań marketingowych. Są to wówczas funkcje [Altkorn 2000, s. 37, Kramer 2000, s. 2-25]:

- **przygotowawcze** (gromadzenie informacji, badanie rynku, planowanie produktu i asortymentu, kalkulacja cen, organizacja dystrybucji oraz promocji, kontroling marketingowy);
- **wykonawcze** (reklama, aktywizacja sprzedaży, bezpośrednia obsługa klientów, ekspedycja, transport i spedycja towarów, gospodarka zapasami oraz obsługa serwisowa);
- **wspomagające** (finansowanie, partycypacja w ryzyku wraz z ubezpieczeniem od jego skutków).

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji



Rys. 1.5. Model funkcjonowania działalności marketingowej organizacji
Źródło: [Michalski 2003, s. 21]

Inni autorzy wyróżniają następujące funkcje działalności marketingowej [Mruk, Pilarczyk, Szulce 2005, s. 12]:

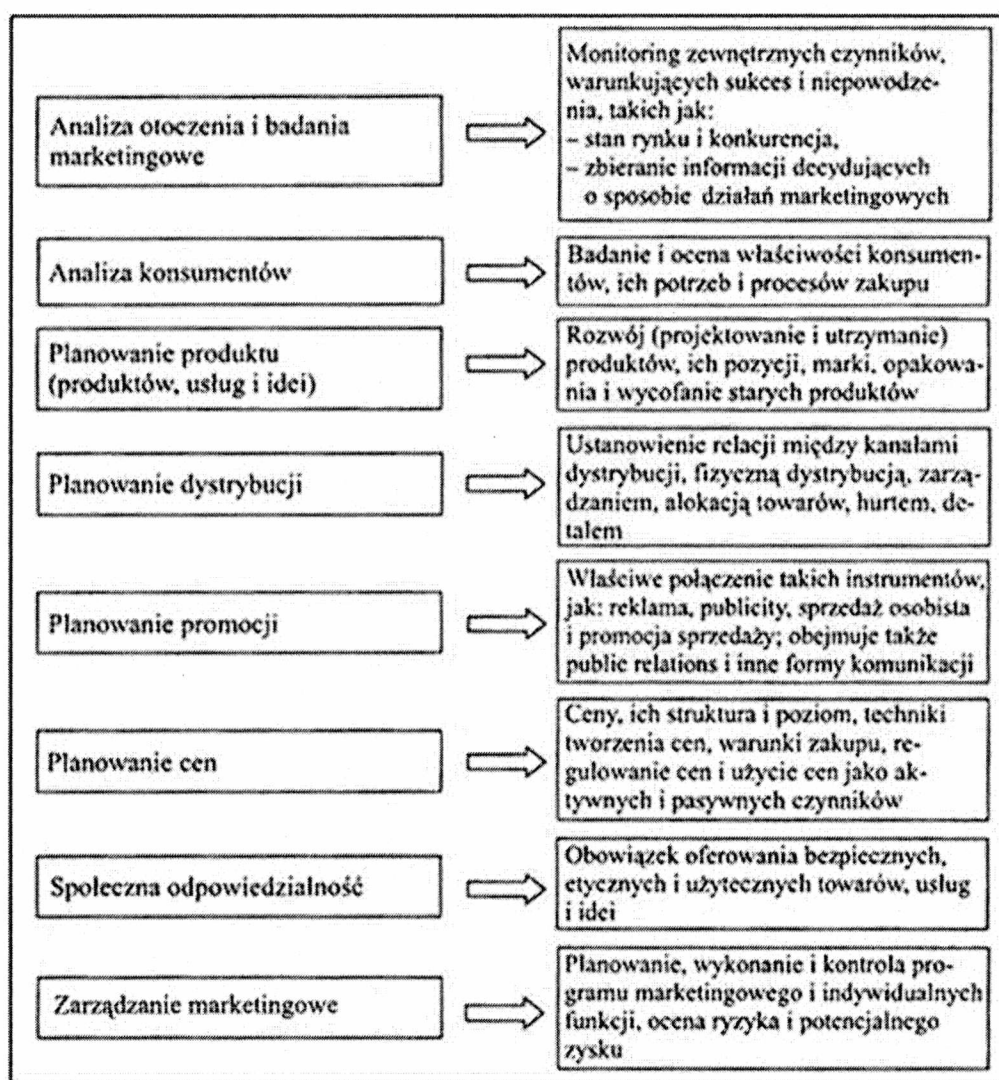
- **gromadzenia informacji** w celu wsparcia procesu decyzyjnego organizacji; punktem wyjścia są tutaj badania marketingowe, na podstawie których tworzy się marketingowy system informacyjny dostosowany do charakteru działalności organizacji i przyjętej strategii działania;
- **ułatwiający wymianę**, czyli tworzącą warunki sprawnej obsługi klientów; jest to funkcja **w dziedzinie obrotu towarowego**, związana z obsługą procesów kupna-sprzedaży, dystrybucją dóbr, komunikacją z instytucjami, czy pośrednikami uczestniczącymi w tym procesie;
- dotyczącą stworzenia zintegrowanych systemów działania w osiąganiu zarówno celów bieżących, jak i długookresowych; stanowi ona funkcję **w dziedzinie zarządzania**;
- **kreującą użyteczność oraz sposób zaspokajania potrzeb**, jako funkcję **społeczną**, związaną z koncentracją na życzeniach i zachowaniach konsumentów oraz kreowaniem nowych potrzeb.

Ogół podstawowych funkcji działalności marketingowej organizacji przedstawiono na rys. 1.6.

Ze względu na zróżnicowanie i istotę działalności marketingowej organizacji konieczna jest integracja wszystkich wchodzących w jej skład działań marketingowych, począwszy od analizy i oceny sytuacji rynkowej organizacji, planowania działalności

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

marketingowej, jej organizacji do oceny efektów działań marketingowych. Ponadto zastosowane w tym celu instrumenty marketingowe muszą tworzyć spójną całość. Integracyjna rola marketingu zapewni w tym przypadku współpracę wszystkich działów organizacji, co – jak należy sądzić – przyczyni się do satysfakcji klientów [Szafrńska, Szyran-Resiak 2010, s. 165]. Jednocześnie pojawia się możliwość oceny tej działalności, zarówno przez pryzmat wyodrębnionych jej obszarów, jak i w ujęciu całościowym.



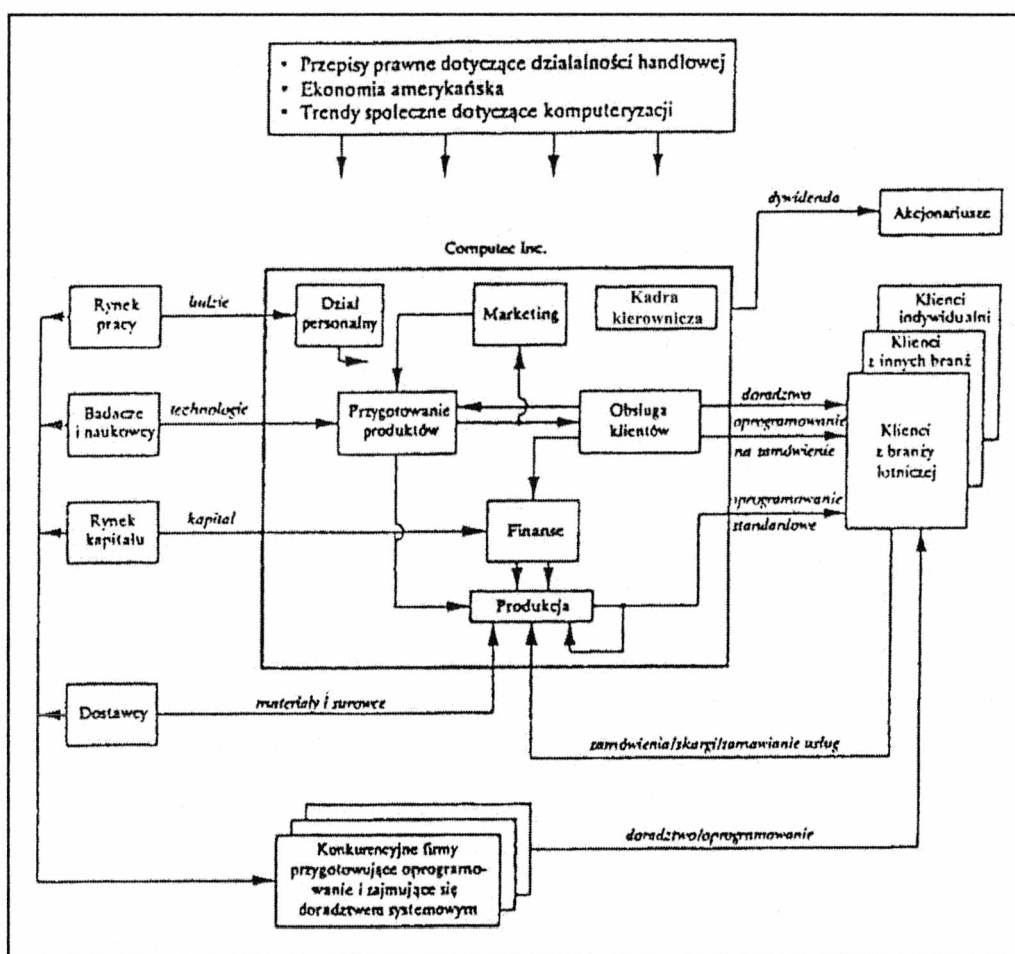
Rys. 1.6. Podstawowe funkcje działalności marketingowej organizacji
Źródło: [Evans, Baron 1987]

Rozważając istotę działalności marketingowej organizacji trzeba także odpowiedzieć na pytanie, czy samo podejście do analizy tej działalności powinno być podejściem systemowym, czy może procesowym? Istotą podejścia systemowego jest traktowanie

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

badanych obiektów jako systemów otwartych, inaczej zbiorów elementów powiązanych w taki sposób, że tworzą one nową całość, która wyróżnia się w danym otoczeniu [Koźmiński, Piotrowski 2009]. Systemowe podejście do analizy organizacji wymusza traktowanie jej jako zwartej struktury posiadającej różnorodne wejścia oraz wyjścia [Bielski 2004, s. 20]. Przykład struktury organizacji w podejściu systemowym został zilustrowany na rysunku 1.7. (organizacja, której dotyczy struktura zajmuje się projektowaniem oprogramowania i doradztwem w zakresie wdrażania systemów komputerowych). Proces natomiast to uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie. Każdy kolejny stan (zmiana) systemu spowodowany jest przez stan (zmianę) poprzednią albo przez oddziaływanie zewnętrzne na system. Jest to dość ogólna definicja procesu. Zatem w organizacjach mianem procesu możemy nazwać te wszystkie czynności, które składają się na całość działalności produkcyjnej lub usługowej tej organizacji.



Rys. 1.7. Struktura organizacji w podejściu systemowym na przykładzie firmy Computec Inc.
Źródło: [Rummler, Brache 2000, s. 38]

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

Jest to całościowa sekwencja realizowanych zadań, których celem jest przekształcenie stanu początkowego w stan końcowy [Skrzypek 2000]. Stanem początkowym może być np. informacja lub materiał, które w wyniku procesu są przekształcane w produkt końcowy, zgodny z ogólną działalnością organizacji. W samym procesie muszą być wykorzystywane niezbędne nakłady, takie jak: zasoby ludzkie, wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników, wyposażenie, itp. Podejście procesowe ma w dużej mierze na celu poprawę efektywności działań organizacji. Wszystkie procesy, mimo swojego wyodrębnienia nie są jednak realizowane w zupełnym oderwaniu od innych składowych elementów zarządzania.

Zgodnie z powyższym samą działalność marketingową jako element organizacji (jeden z jej obszarów funkcjonalnych) można traktować jako system. To co dzieje się natomiast w ramach tego obszaru ma charakter procesowy (sekwencyjny). Same już bowiem funkcje działalności marketingowej odzwierciedlają w dużym stopniu metodologię procesowego podejścia do tej działalności. Zatem działalność marketingowa w pracy będzie rozpatrywana w ujęciu systemowym, jak i procesowym.

1.3. Współczesne trendy w działalności marketingowej organizacji

Współczesna działalność marketingowa organizacji znacznie różni się od podejścia klasycznego. Tabela 1.3 przedstawia najistotniejsze różnice w tym względzie.

Tabela 1.3

Porównanie klasycznej i współczesnej działalności marketingowej

Klasyczna działalność marketingowa (mix)	Współczesna działalność marketingowa
Taktyczna: traktowana w perspektywie krótkohoryzontalnej, rozumiana jako liniowa funkcja zbytu w myśl filozofii „trochę więcej zaangażowania”, nastawiona na szybki efekt chwilowy (poprzez „złowienie klienta” zwiększyć poziom obrotów i zysków)	Strategiczna: traktowana w perspektywie długohoryzontalnej, rozumiana jako funkcja całej organizacji (działalność marketingowa jest wszystkim), nastawiona na inwestowanie w długotrwałe więzi z klientem indywidualnym w myśl filozofii „zdobyć i zatrzymać klienta przy sobie”
Klient: mniej lub bardziej masowy, w większości anonimowy, estymowany za pomocą badań rynkowych, traktowany instrumentalnie jako obiekt dysponujący pieniędzmi do wydania, a nie jako podmiot o zindywidualizowanych potrzebach	Klient: traktowany jako niepowtarzalne indywiduum, o ultraindywidualnych normach i wartościach, filozofii, stylu życia, potrzebach (mikrorynek), znany z imienia i nazwiska, obok zasobów organizacji stanowi jej potencjał (integracja) rozpoznany w bezpośrednim kontakcie
Główne instrumenty: - produkt, jakość, marka, opakowanie, - komunikacja pośrednia (media), - dystrybucja (pośrednia i bezpośrednia), - cena (maksymalizowana), - segmentacja	Główne instrumenty: - produkt, jakość, etyczna wartość dodatkowa, - komunikacja bezpośrednia, - dystrybucja bezpośrednia, - cena (zapewniająca byt organizacji), - marketing baz danych (database marketing)

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

Strategia ilościowo-jakościowa: - działanie zorientowane na wynik (zysk), - produkty homogeniczne lub zróżnicowane, - stare produkty - nowe rynki, - nowe produkty - nowe rynki	Strategia jakościowo-ilościowa: - działanie zorientowane na porozumienie, - nie za wszelką cenę nowe produkty i nowe rynki, - koncentracja na wysokiej specjalizacji i jakości (budowanie zaufania)
Lojalność klientów - tracona na skutek: - manipulacji, przechytrzenia klienta i nierzetelnej informacji o produkcie, - masowej produkcji własnej i konkurencji, - pozornych nowinek technologicznych, - pozornego szybkiego starzenia się towarów, substytutów (w tym ekologicznych), - nagłej zmiany preferencji	Lojalność klientów - budowana poprzez: - etyczny wizerunek organizacji i marki (produkt= informacja o nim), - integrację klienta z organizacją, - niezawodność produktów, - minimalizację dysonansu po zakupie, - stałe podtrzymywanie więzi z pojedynczym klientem i badanie jego potrzeb
Produkt: - mniej lub bardziej masowy, standardowy, - pozorna unikalność produktów, zróżnicowanych (opakowanie, kolor itp.), - mnożenie korzyści, - liczba marek nieograniczona	Produkt: - indywidualny, - prawdziwe, rzeczywiste zalety produktu, - etyczna korzyść dodatkowa, - liczba marek w ramach jednego produktu ograniczona
Cena: - zasada maksymalizacji, - ekonomiczna prawda, - „zbieranie śmietanki”	Cena: - zasada bezpośredniego dialogu, - „ekologiczna prawda”
Dystrybucja: - przewaga kanałów pośrednich, - wykorzystywanie pozycji przetargowej, - dystans między producentem a odbiorcą	Dystrybucja: - przewaga kanałów bezpośrednich, - partnerstwo producent-odbiorca (integracja), - bezpośredni kontakt
Zasady komunikacji: - manipulacja ukierunkowana na zwabienie klienta, - monolog reklamy ukierunkowany na arbitralne wywołanie reakcji, - slogany, frazesy odwołujące się do hedonizmu, - mechaniczny tryb postępowania	Zasady komunikacji: - uczciwa wiarygodna informacja, - dialog z klientem (porada, konsultacja), - personalizacja i partnerstwo, - informacja odwołująca się do ekologii, etyki, uczuć - niekoniecznie do hedonizmu, - twórcze kształtowanie oferty, - <i>teleshopping</i>
Stary typ powiązań: produkt - klient	Nowy typ powiązań: organizacja - człowiek

Źródło: [Krupski (red.) 2004, s. 33]

Współczesne trendy w działalności marketingowej organizacji są zatem następujące [Krupski (red.) 2004, s. 31-32]:

- klient indywidualny jako powód segmentacji, a podstawowa zasada tego dotycząca brzmi: „tyle rynków, ile klientów”,
- zwrot w kierunku marketingu bezpośredniego [Mortimer, Brooks, Smith, Hiam 2009, s. 273-286],
- odejście od instrumentalnego traktowania grup docelowych,
- integracja klienta z organizacją,
- działalność marketingowa rozumiana strategicznie, koncentrująca się na budowaniu długotrwałych więzi z klientem znanym z imienia i nazwiska - odejście od estymacji oraz anonimowości,

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

- unikalność osoby ludzkiej, o odmiennych potrzebach, wrażliwości, uczuciach, wartościach, stylu życia, filozofii, etyce, religii, w związku z czym nieodzowne jest wykreowanie indywidualnego, unikalnego, niepowtarzalnego produktu, odpowiadającego tym potrzebom,
- nowa komunikacja z klientem: zastąpienie monologu reklamy bezpośrednim dialogiem z klientem,
- neutralizowanie konwencjonalnych kanałów komunikacyjnych (reklama),
- bezpośrednie kanały dystrybucji (np. sprzedaż domowa),
- strategiczny wymiar lojalności konsumentów, bo właśnie dzięki nim organizacja może zyskać szansę rozwoju w długim okresie [Durlik 2003, s. 31],
- marketing etyczny: informacja o produkcie musi odpowiadać prawdzie, tzn.: rzeczywistej jakości produktu - wymiar ekologiczny nie niszczący przyrody i zdrowia,
- rzeczywistym kompromis między klientem a producentem (bez narzucania woli) w odniesieniu do ceny i zysku,
- postrzeganie klienta podmiotowo, nie jak narzędzie do wydawania pieniędzy, ale jak partnera, mającego prawo do własnych potrzeb i, w sposób uznany za najlepszy, do zaspokojenia ich.

Z przedstawionych trendów współczesnej działalności marketingowej organizacji wynikają jej cele. Najistotniejsze spośród nich wyróżnia R. Krupski (red.) [2004, s. 31-32]:

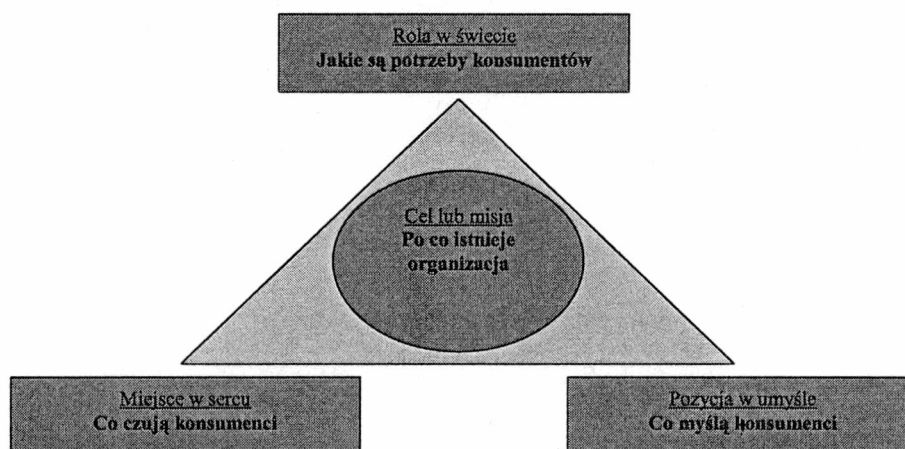
- wizerunek organizacji etycznej, uczciwej oferującej wartości i korzyści (tzw. etyczna wartość dodana),
- przetrwanie i rozwój dzięki silnej lojalności klientów,
- marketing społeczny i ekologiczny - przewagę konkurencyjną uzyskają te organizacje, które zaspokajając własne potrzeby zysku i rozwoju, jednocześnie będą promować wartości ekologiczne (np.: poprawiać stan zanieczyszczenia środowiska lub też kreować produkty pozbawione składników chemicznych),
- cel finansowy jako rozsądny kompromis między potrzebami organizacji a potrzebami klientów, zapewniający rozwój.

Współczesne trendy w działalności marketingowej rzutują na koncepcje marketingowe stosowane przez organizacje. W ujęciu ogólnym koncepcję współczesnego marketingu można przedstawić jako połączenie emocji, myśli i potrzeb klientów [Middelton 2011, s. 244], co ilustruje rys. 1.8. W ujęciu szczegółowym obejmuje ona natomiast:

- marketing bezpośredni,

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

- marketing partnerski,
- marketing wirusowy,
- marketing szeptany,
- marketing partyzancki,
- koncepcję marketingu jako reklamy szokującej,
- neuromarketing,
- marketing holistyczny.



Rys. 1.8. Koncepcja współczesnego marketingu
[Middelton 2011, s. 245]

Marketing bezpośredni (inaczej: **medialny**) polega na bezpośrednich komunikatach skierowanych do pojedynczych klientów w celu uzyskania konkretnej odpowiedzi. Podstawowe formy marketingu bezpośredniego to: telemarketing, telezakupy, czy marketing online. Wykorzystywanymi w nim natomiast narzędziami są poczta, telefon, fax, Internet, telewizja. W marketingu bezpośrednim najczęściej pomija się bezpośredni kontakt osobisty ze sprzedawcą. Do jego powodzenia konieczne są bazy danych w postaci list adresowych, mailingowych itp. [Altkorn 1996, s. 250-252, Kotler 2002, s. 1036-1073, Przybyłowski 1998, s. 444-448].

Podstawą koncepcji **marketingu partnerskiego** jest założenie o możliwości i konieczności utrzymania bezpośrednich kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą. Podkreśla się tutaj, iż w działaniach rynkowych kontakty bezpośrednie stanowią istotny warunek odniesienia sukcesu organizacji i są rozpatrywane jako długookresowy proces budowania trwałych powiązań z nabywcami. Cechą charakterystyczną marketingu

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

partnerskiego jest odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy sprzedającego z nabywcą [Fonfara 1999, Fonfara 2001].

W **marketingu wirusowym** (ang.: *viral marketing*) zachęca się konsumentów do przekazywania innym (przyjaciołom, rodzinie, współpracownikom) wiadomości marketingowej, dotyczącej organizacji, usługi bądź danych produktów, najczęściej za pomocą e-maili, dzięki czemu docierają one do tysięcy, czy nawet milionów osób potencjalnie zainteresowanych [Kirby, Marsten 2006, Laudon, Traver 2001, s. 381]. Jego nazwa wywodzi się od formy, w jakiej informacja się rozprzestrzenia. W przeciwieństwie do prawdziwych wirusów, które przemieszczają się same (w sposób niechciany), informacje marketingowe przekazywane są przez odbiorców do kolejnych celowo.

Marketing szeptany (ang.: *whisper marketing, word of mouth marketing*) obejmuje działania mające na celu dotarcie z informacją marketingową do odbiorcy za pośrednictwem „spontanicznego” przekazu ustnego [Sernovitz 2010]. Kanały wykorzystywane do przekazu informacji stanowią przede wszystkim dyskusja oraz opowiadanie. Pojęcie marketingu szeptanego jest szersze od pojęcia marketingu wirusowego. Ten rodzaj marketingu nazywany jest również **marketingiem plotki**. Wynika to z faktu, iż opiera się on na pozytywnych wrażeniach klienta na temat produktu, usługi, marki czy też organizacji. Korzyści jakie odniósł klient skłaniają go do pozytywnych rekomendacji wśród swoich znajomych [Hughes 2008].

Marketing partyzancki (ang.: *guerilla marketing*) polega na promowaniu dóbr i usług za pomocą niekonwencjonalnych technik oraz treści np. za pośrednictwem widoku krwi, drastycznych scen itp. Dobór środków tego marketingu zależy od docelowej grupy odbiorców [Ehrlich, Levinson 1998, Levinson 1999, s. 24]. Charakteryzuje się on minimalnymi nakładami na inwestycje i bazującymi na tanich środkach [Solomon 2003, s. 175 – 178]. Informacje o produkcie czy usłudze, podobnie jak w marketingu wirusowym, mogą dalej rozchodzić się w postaci plotki oraz dalszych przekazów informacji drogami niekonwencjonalnymi.

Koncepcja marketingu jako **reklamy szokującej** (ang.: *shockvertising*), stanowi formę reklamy wykorzystującą motywy powszechnie uważanych za ryzykowne, szokujące, czy też wzbudzające tzw. mieszane uczucia [Dahl 2003]. Zazwyczaj eksploatuje obszary tematycznie związane z seksem, pornografią, zaskoczeniem, obrzydliwościami, strachem i przemocą na granicy dobrego smaku [Waller 2004]. Celem tego typu działań jest zwrócenie

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

uwagi na dany produkt. Reklama tego typu działa krótko, ale bardzo intensywnie i jest najczęściej efektywna. Wywołanie skandalu jest tutaj sposobem na osiągnięcie rozgłosu przy niewielkich kosztach.

W **neuromarketingu** wykorzystuje się narzędzia pomiarowe stosowane w naukowych badaniach psychofizjologicznych oraz wiedzę dotyczącą zachowań człowieka, by zoptymalizować bodźce marketingowe [Zaltman, Zaltman, 2008]. Ta koncepcja marketingu zajmuje się bezpośrednim badaniem reakcji psychofizjologicznych konsumentów [Zaltman 2003] i oznacza w rezultacie:

- rozwój klasycznych badań marketingowych,
- wspieranie tworzenia przekazu komunikacyjnego zgodnie z wiedzą neuronaukową,
- wykorzystanie techniki neuro do wspierania sprzedaży.

Neuromarketing zwiększa trafność decyzji podejmowanych w procesie komunikacji z rynkiem.

Ostatnią z omawianych koncepcji jest **marketing holistyczny**. Opiera się on na łączności elektronicznej i interaktywności, dzięki którym ustanawiane są bezpośrednie kontakty między organizacją a klientem oraz innymi interesariuszami. Obejmuje działania związane z poszukiwaniem, kreowaniem i dostarczaniem wartości w celu tworzenia długotrwałych relacji i obopólnych korzyści dla wszystkich zainteresowanych grup odbiorców. Wymaga to stosowania koncepcji całościowego zarządzania relacjami, która zapewni wysoki poziom jakości produktów oraz usług [Kotler, Dipak, Maesincee 2002, s. 53-57].

1.4. Znaczenie działalności marketingowej organizacji

Działalność marketingowa organizacji może wypełnić lukę powstałą pomiędzy potencjalnym sprzedawcą i potencjalnym kupującym. Luka ta jest między innymi związana z innymi oczekiwaniami wobec wytwarzanych produktów czy usług oraz złożoną strukturą informacyjną. Można zatem wnioskować, że główne znaczenie działalności marketingowej sprowadza się do wskazania organizacji, co powinna ona produkować. Jednak byłoby to błędne myślenie. Działalność marketingowa bowiem zaczyna się na długo przed pojawieniem się na rynku danego produktu czy usługi i nie kończy wraz z jego kupnem.

Znaczenie działalności marketingowej organizacji wynika z celów tej działalności, które są następujące [Rogoziński 1993, s. 18]:

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

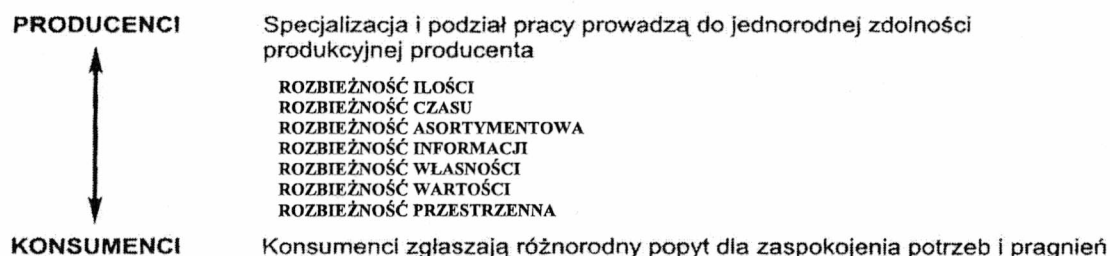
- **maksymalizacja konsumpcji** - działania marketingowe powodują rozwój konsumpcji, która doprowadza do zwiększenia produkcji i zatrudnienia, a co za tym idzie dobrobytu społecznego;
- **maksymalizacja satysfakcji konsumenta** - nie jest ważny wzrost konsumpcji, lecz zwiększanie zadowolenia z posiadanego i używanego produktu;
- **maksymalizacja wyboru towarów** - celem jest maksymalne różnicowanie produktów, stwarzające możliwości ich wyboru; pociąga to za sobą wzrost kosztów produkcji, dystrybucji i promocji, jak również zwiększa czas, jaki konsument poświęca na dokonanie zakupu;
- **maksymalizacja jakości życia** – związana jest z ilością, dostępnością oraz kosztami produkcji towarów.

Niezależnie od tego działalność marketingowa wyrównuje rozbieżności pomiędzy wytwarzaniem produktów a zapotrzebowaniem na te produkty ze strony konsumentów. Na rys. 1.9. przedstawiono podstawowe z tych rozbieżności, na które składają się [Michalski 2003, s. 24-25]:

- **rozbieżność ilości** między tym, co producenci wytwarzają i chcą sprzedać, a tym co konsumenci pragną kupić;
- **rozbieżność czasu**, ponieważ konsumenci nie muszą kupować, spożywać czy używać produktów w tym samym czasie, w którym są wytwarzane, chodzi tu także o przemieszczenie produktów od producenta do konsumenta;
- **rozbieżność asortymentu**, gdyż producenci specjalizują się w wąskim asortymencie, a konsumenci oczekują możliwie szerokiego wyboru;
- **rozbieżność informacji** odnośnie tego, kto, gdzie, kiedy i po jakiej cenie chce kupić, i tego, kto, gdzie i po jakiej cenie oferuje produkty;
- **rozbieżność własności**, bowiem producenci mają prawo własności do wytwarzanych produktów, jednak sami nie chcą ich konsumować; konsumenci natomiast ich potrzebują, ale ich nie mają i nie są ich właścicielami;
- **rozbieżność wartości**, dotyczącej różnic w postrzeganiu produktów między producentami a konsumentami;
- **rozbieżność przestrzenna**, związana z rozproszeniem geograficznym producentów i konsumentów.

Rozdział 1

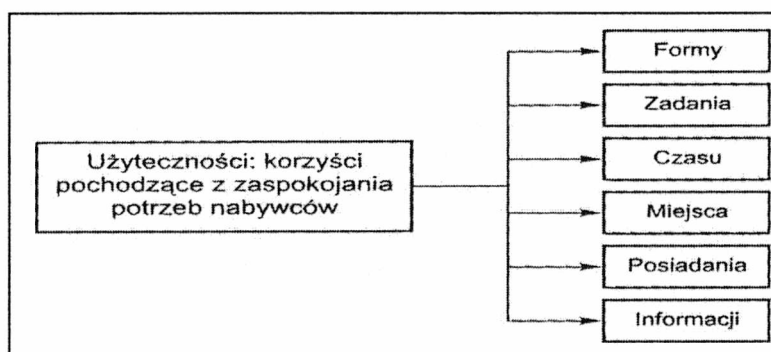
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji



Rys. 1.9. Podstawowe rozbieżności między producentami a konsumentami
Źródło: [Michalski 2003, s. 25]

Skoro działalność marketingowa posiada zdolność do niwelowania przedstawionych rozbieżności, celowe wydaje się określenie użyteczności działalności marketingowej, czyli korzyści pochodzących z zaspokojenia potrzeb konsumentów przez produkt. Jest ich sześć (rys. 1.10) i obejmują one [Michalski 2003, s. 25-26]:

- *korzyści (użyteczność) formy*: pomoc w podjęciu decyzji, co produkować oraz co sprzedawać, aby nabywca zechciał to kupić,
- *korzyści (użyteczność) zadania*: rozwiązanie problemu nabywcy poprzez świadczenie usług lub też tworzenie idei,
- *korzyści (użyteczność) czasu*: dostępność produktów, gdy klient chce je nabyć,
- *korzyści (użyteczność) miejsca*: dostępność produktów w miejscu, w którym klient chce je zakupić,
- *korzyści (użyteczność) posiadania*: nabywanie produktów przez kupujących do własnej dyspozycji,
- *korzyści (użyteczność) informacji*: czyli dostarczanie wiadomości konsumentom m.in. o samym produkcie, miejscu sprzedaży itp., a producentom o reakcjach nabywców na ich produkt.



Rys. 1.10. Użyteczności działalności marketingowej organizacji
Źródło: [Michalski 2003, s. 26]

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

Korzyści z działalności marketingowej można rozpatrywać w trzech kategoriach, w odniesieniu do: konsumenta, przedsiębiorcy oraz gospodarki w ogóle. Działalność marketingowa przyspiesza oraz usprawnia procesy rynkowe, przyczynia się do wzrostu gospodarczego, jak również podnosi standard życia konsumentów. Tabela 1.4 przedstawia korzyści dla każdej z wymienionych grup.

Podsumowując zatem zagadnienie znaczenia działalności marketingowej organizacji, należy stwierdzić, że przyczynia się ona do:

- racjonalizacji wykorzystania ogólnych zasobów czynników wytwórczych,
- prawidłowej alokacji czynników wytwórczych,
- zwiększenia stabilności systemu gospodarczego,
- dynamizowania rozwoju systemu gospodarczego.

Tabela 1.4

Korzyści z działalności marketingowej organizacji

Konsument	Przedsiębiorca	Gospodarka narodowa
Daje szansę lepszego zaspokojenia potrzeb i pragnień (poprzez bogatą i zróżnicowaną ofertę, rozwinięte systemy dystrybucji i komunikacji rynkowej).	Daje szansę zmniejszenia ryzyka niepowodzenia na rynku.	Sprzyja uzgodnieniu decyzji i działań wielu podmiotów gospodarczych - organizacja poprzez koordynowanie działań marketingowych spełnia rolę integratora rynku, integracja ta stanowi czynnik stabilizujący system gospodarczy.
Dzięki niej konsumenci uzyskują lepsze zadowolenie oraz znajdują odpowiadający im produkt.	Może stanowić ważny element przewagi konkurencyjnej i szansę na osiągnięcie sukcesu rynkowego.	Poprzez wymóg planowania działań rynkowych działalność marketingowa wpływa mobilizująco i stabilizująco na przebieg procesów gospodarczych, a zatem zmniejsza ryzyko błędnych decyzji.
Pozwala na nabycie produktu w odpowiednim miejscu i czasie oraz skraca czas na dokonanie zakupu.	Wymusza ciągłe rozwijanie się organizacji.	Dzięki niej wytwarzana jest większa wartość produkcji.
	Zwiększa efektywność organizacji.	Zmniejsza koszty produkcji.
	Narzuca pewną dyscyplinę myślenia i podejmowania decyzji, dzięki czemu przedsiębiorca może właściwie zidentyfikować i kształtować rolę własnej organizacji na rynku.	Poprzez ideę doskonalenia użyteczności i funkcjonalności produktów działalność marketingowa sprzyja optymalizacji wykorzystania zasobów w sferze wytwarzania orazw obrocie towarowym i usługach.
	Obliguje do przemyślanego działania na rynku na podstawie sporządzonych planów.	Dzięki tej idei rośnie zamożność społeczeństwa.
	Zmusza do stosowania na danym rynku ukształtowanego standardu działań marketingowych, które wiążą się z określonymi kosztami.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

[Jendrzeczak, Tomczak, 2003, s. 20, Szulce, Florek, Żyminkowski 2006, s. 27-28]

1.5. Jakość działalności marketingowej organizacji i jej ocena

Jakość działalności marketingowej organizacji wraz z jej oceną stanowią kluczowe aspekty związane z funkcjonowaniem tej sfery organizacji. Sama ocena działalności marketingowej organizacji jest jednak złożona. Podstawowy problem w tym względzie stanowi między innymi badanie *efektywności marketingu*, czyli relacji wyników działalności marketingowej do ponoszonych na tę działalność nakładów. Wykorzystuje się tu analizę wskaźnikową i uzyskuje w jej ramach pewne wartości liczbowe – częściowe wskaźniki stanowiącej podstawę oceny [Adamczyk 1995, s.33-36]. Sam pomiar efektywności marketingu od dawna budzi zainteresowanie wielu autorów i jest przedmiotem wielu publikacji. Szczególne znaczenie ma dla korporacji działających w branżach, w których wydatki na marketing są znaczące [[Herremans i Ryans 1995, Fellman 1998, Foster i Gupta 1994, Sheth i Sisodia 1995]. Tabela 1.5 ilustruje ewolucję postępowania organizacji wraz ze zmianą wymiarów efektywności.

Tabela 15

Ewolucja postępowania organizacji a wymiary efektywności

Etapy i treści zmian	Dominujące wymiary efektywności
1. Warunki rynkowe cechujące się brakiem ograniczeń ze strony popytu	1. Efektywność procesów wytwarzania
2. Rozszerzenie instrumentów oddziaływania na rynek w miarę narastania ograniczeń popytowych	2. Efektywność procesów wytwarzania plus efektywność poszczególnych instrumentów
3. Przekształcenie pozarynkowej orientacji przedsiębiorstw w orientację rynkową	3. Efektywność procesów obsługi rynku
4. Tworzenie zintegrowanych zbiorów instrumentów i działań na podstawie orientacji rynkowej	4. Efektywność marketingu

[Wrzosek (red.) 2005, s. 33]

Jednak efektywność nie jest jedynym wymiarem oceny działalności marketingowej organizacji, który należy brać pod uwagę. Można także mówić o ocenie sprawności działalności marketingowej organizacji. W literaturze wyszczególnia się trzy wskaźniki sprawności [Zieleniewski 1969, s. 225; Krupski (red.) 2004, s. 140-141], które w odniesieniu do działalności marketingowej organizacji można zinterpretować następująco:

- **skuteczność**, czyli stopień osiągnięcia zamierzonego celu działalności marketingowej; działanie marketingowe może osiągnąć wszystkie postawione cele lub częściowo; skuteczność progowa wyznacza minimum osiągnięcia celu, przy którym owo działanie oceniane jest jako skuteczne; stopień osiągnięcia celu, który jest poniżej tego progu świadczy o tym, że działanie marketingowe jest nieskuteczne;

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

- **korzystność**, wyrażona wzorem $W_u - K$, gdzie W_u to ogół skutków działalności marketingowej ocenionych pozytywnie i nazywanych wynikiem użytecznym, a K to ogół skutków tej działalności ocenionych negatywnie i oznaczających koszt działalności marketingowej; jeżeli różnica między wynikiem użytecznym działania marketingowego a kosztem tego działania jest większa od zera, to owo działanie jest korzystne, jeśli jest mniejsza, to działanie marketingowe jest niekorzystne;
- **ekonomiczność**, wyrażająca stosunek wyniku użytecznego działalności marketingowej do kosztów tej działalności; marketingowe działanie jest ekonomiczne, jeśli: $W_u/K > 1$, jeśli zaś stosunek ten jest mniejszy od zera to owo działanie jest nieekonomiczne.

Przedstawione prakseologiczne podejście do oceny działalności marketingowej organizacji nie uwzględnia kwestii związanych z dynamiką zmian w czasie. Niezależnie od tego wszystkie wymienione wymiary takiej oceny są ocenami ilościowymi. Odnośnie do działalności marketingowej organizacji należy również, jak się wydaje, mówić o ocenie jakościowej, bowiem niektóre z cech tej działalności mają charakter jakościowy.

Rozważania na temat problemu jakości działalności marketingowej organizacji warto zacząć od zdefiniowania terminu **jakość**. Nie jest to jednak łatwe. Według Encyklopedii Zarządzania pod redakcją M. Helms'a „*jakość nie ma formalnej definicji*” [Helms 2006]. Wielu współczesnych autorów podjęło jednak próbę zdefiniowania tego pojęcia [Seawright, Young 1996, Rura-Polley, Clegg 1999, Reeves, Bednar 1994].

Uważa się, że po raz pierwszy pojęcie jakości (gr.: *poiotes*) zdefiniował Platon jako „*pewien stopień doskonałości*”. Było to wówczas pojęcie filozoficzne [Marczak 2001, s. 16]. Zgodnie z pierwszymi współczesnymi definicjami, jakość to „*sprawność użytkowa, dostosowanie do wymagań*” czy „*brak odchyień*” [Business Week 1982, s. 66-80, Wall Street Journal 1992, s. B1].

R. Kolman twierdzi, iż jakość można rozpatrywać w dwóch aspektach: **filozoficznym** – jako zbiór właściwości przedmiotu oraz **użytkowym** – jako zbiór wymagań stawianych przedmiotowi i stanowi ją wówczas: „*stopień spełnienia stawianych wymagań*” [Kolman 1992, s. 12, 16]. Z kolei jakość według T. Kotarbińskiego to: „*zespół różnorodnych cech określających stopień użyteczności społecznej wyrobu zgodnie z jego przeznaczeniem*” [Kotarbiński 1982, s. 113-114].

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

Według normy ISO PN-EN 9000:2001 „*jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania*”. Właściwość inherentna jest tutaj rozumiana jako stała właściwość wyrobu, procesu lub systemu, która istnieje sama w sobie [Urbaniak 2004, s. 14]. Norma ta zakłada możliwość stosowania pojęcia oceny jakości wraz z określeniami informującymi o zakresie i czasie tej oceny.

Według Z. Zymonik „*współcześnie rozumiana jakość nie odnosi się jedynie do zbioru cech i właściwości produktu (wyrobu lub usługi), ale jest coraz częściej utożsamiana z wartością tworzoną i dostarczaną klientowi. Wartość ta określana jako wartość konsumencka jest zbiorem korzyści oferowanych klientowi wraz z produktem*” [Zymonik 2003, s. 3].

Wyjątkowo interesujące wydaje się zdefiniowanie jakości w ujęciu wieloaspektowym. Można przytoczyć najbardziej charakterystyczne spośród nich [Skrzypek 2000, s. 18]:

- stopień w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy,
- stopień, w jakim klasa wyrobu ma potencjalną zdolność zapewnienia satysfakcji konsumentom,
- stopień, w jakim określony wyrób znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym wyrobem w wyniku przeprowadzonych badań porównawczych,
- stopień zgodności wyrobu z modelem, wzorcem lub odpowiednio ujętymi wymaganiami.

Najprawdopodobniej definicja jakości będzie ulegać dalszym modyfikacjom, bowiem samo postrzeganie jakości przez klienta będzie ulegało ewolucji. Jakość powinna być na stałe przedmiotem obserwacji w świetle nieustannie zachodzących zmian rynkowych [Oakland 2002, s. 33-34]. Stąd jakość to ciągłe poszukiwanie najlepszych rozwiązań i doskonalenie działań [Bank 1996, s. 94; Foley 2000, s. 3; Skrzypek 2000, s. 26].

W przedstawionym kontekście należy stwierdzić, że **jakość działalności marketingowej organizacji** jest to *stopień dostosowania zgodnych z teorią rozwiązań działalności marketingowej do warunków rynkowych, w jakich funkcjonuje organizacja*.

By móc dostosowywać działalność marketingową organizacji do turbulentnego otoczenia konieczna jest jej uprzednia systematyczna **ocena**. Słownik Języka Polskiego definiuje to pojęcie w **aspekcie jakościowym** jako „*wyrażony w formie pisemnej lub ustnej sąd o wartości czegoś*” oraz **czynnościowym** jako „*wydawanie opinii o kimś lub o czymś*” lub/i „*określenie wartości materialnej czegoś*” [Słownik Języka Polskiego 1978, s. 387]. W innym natomiast Słowniku języka polskiego ocenę zdefiniowano w następujący sposób:

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

„wyrażony w formie ustnej lub pisemnej osąd, krytyka”, jak również „określenie materialnej wartości czegoś; oszacowanie, otaksowanie, wycena” [Słownik języka polskiego 1996].

W literaturze z zakresu zarządzania ocena definiowana jest jako „ustalenie stopnia spełnienia przez organizację celów działania przy uwzględnieniu wyników, w jakich przebiega proces ich realizacji” [Lichtarski 1998, s. 156; Czechowski 1997, s. 70; Duraj 1993, s. 15].

Według D. Turzynieckiej ocena obiektu jest zadaniem poznawczym, obejmującym: zdefiniowanie obiektu, przyjęcie systemu pomiarowego oraz interpretacji wyników. Na wynik oceny największy wpływ ma człowiek, którego cechy w głównej mierze wyznaczają poprawność tej oceny. Błędy popełnione przez człowieka w czasie definiowania obiektu, przyjmowania systemu pomiarowego oraz w momencie interpretowania wyników pomiaru definiują jakość oceny [Turzyniecka 1997, s. 9]. Na tej podstawie można sformułować model oceny obiektu obejmujący cztery elementy: zdefiniowanie badanego obiektu, przyjęcie odpowiedniego systemu pomiarowego, wykonanie pomiarów oraz interpretację wyników wraz z ich oceną (rys. 1.11).

Ocena obiektu może być także rozpatrywana według różnych kryteriów [Lichtarski 1998, s. 157]:

- momentu oceny (*ex post*, *ex ante*),
- przedmiotu oceny (całościowa, odcinkowa),
- podmiotu dokonującego oceny (zewnętrzna, wewnętrzna),
- stopnia powtarzalności ocen (systematyczna, doraźna).

Elementy oraz wymiary oceny jakości działalności marketingowej organizacji zostały przedstawione w tab. 1.6.

Tabela 1.6

Elementy i wymiary oceny działalności marketingowej organizacji

Elementy oceny	Wymiary oceny
Moment oceny	<i>ex post</i> - ustalenie realizacji celów w przeszłości
Obiekt oceniany	- działalność marketingowa organizacji
Przedmiot oceny	- całościowa oraz odcinkowa
Podmiot oceniający	- osoba mająca całościowy pogląd na problematykę działalności marketingowej organizacji, np. dyrektor ds. marketingu, dyrektor handlowy, kierownik działu marketingu itp. - ocena wewnętrzna
Zadania oceny	- określenie stopnia osiągnięcia celów oceny - ustalenia kierunku doskonalenia działalności marketingowej organizacji
Zakres oceny	- ocena identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji - ocena jakości obszarów działalności marketingowej organizacji - kompleksowa ocena jakości działalności marketingowej organizacji

Rozdział 1

Charakterystyka działalności marketingowej organizacji

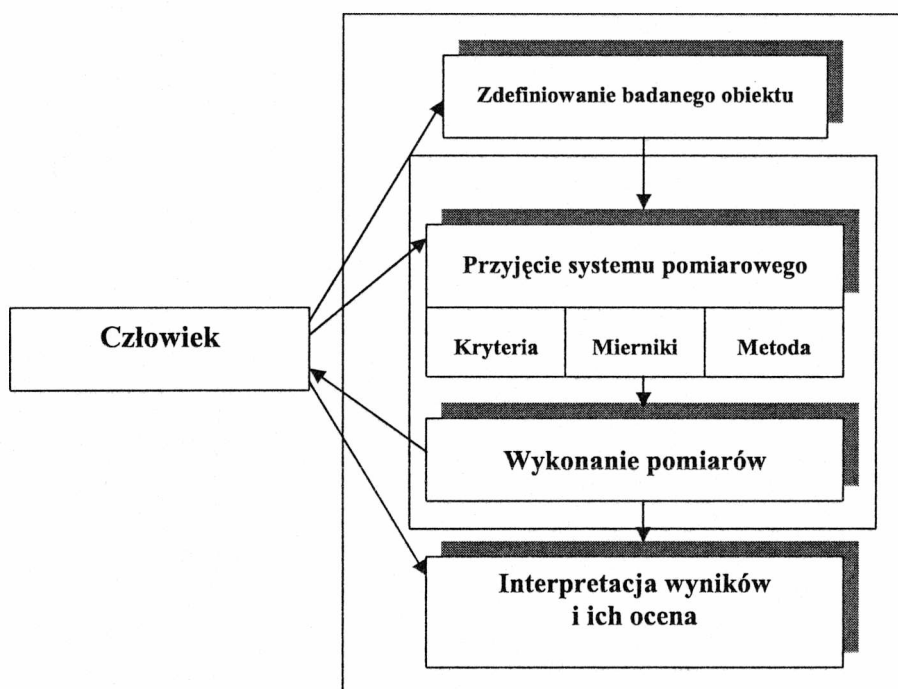
Powtarzalność oceny	- oceny systematyczne
Funkcje oceny	- kontrolna - rozwojowa
Mierniki oceny	- wynikające z kryteriów oceny jakości działalności marketingowej organizacji
Metoda oceny	- uwzględniająca przede wszystkim złożoność działalności marketingowej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie
[Dobrowolska 2002, s. 48, Karaś 2005, s. 121, Lichtarski 1998, s. 157]

Biorąc pod uwagę powyższe **ocenę jakości działalności marketingowej** organizacji można zdefiniować jako: *usystematyzowane sprawdzanie dostosowania zgodnych z teorią rozwiązań działalności marketingowej do warunków rynkowych, w jakich funkcjonuje organizacja* (rys. 1.12). W definicji tej następujące pojęcia według Słownika języka polskiego [1996] oznaczają:

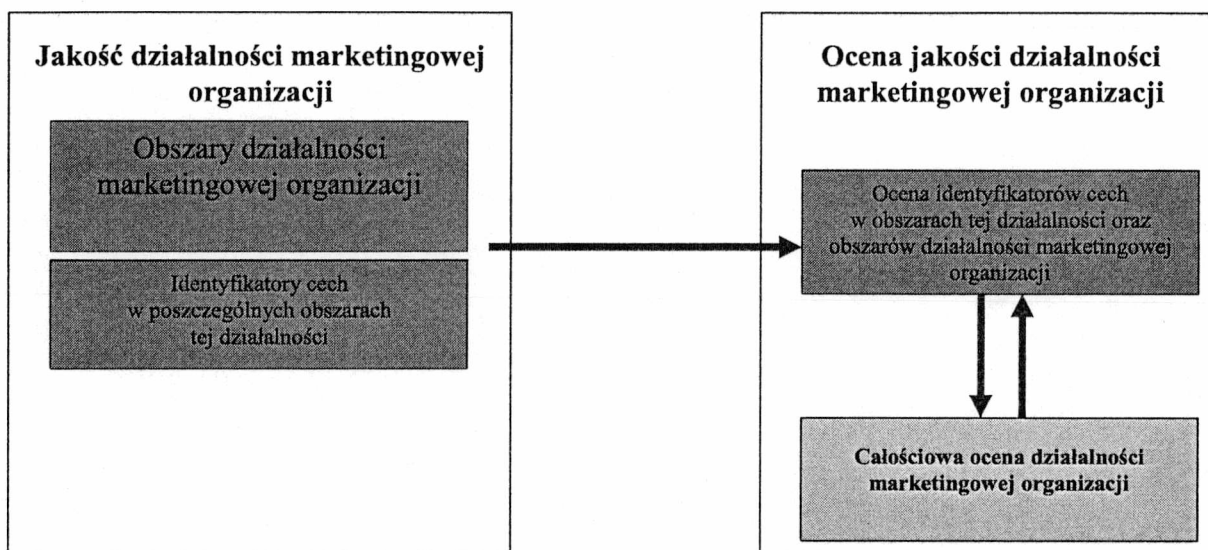
- **usystematyzować**: „ująć w system; ułożyć, uporządkować, sklasyfikować”;
- **sprawdzać**: „kontrolować, badać; przekonywać się, czy coś jest zgodne z prawdą, czy jest tak, jak być powinno”.

Usystematyzowane sprawdzanie, o którym mowa w definicji stanowi więc uporządkowane badanie organizacji, wymagające określenia metody postępowania badawczego.



Rys. 1.11. Model oceny obiektu
Źródło: opracowanie własne na podstawie:
[Dobrowolska 2002, s. 44, Turzeniecka 1997, s. 9]

Rozdział 1
Charakterystyka działalności marketingowej organizacji



Rys. 1.12. Komponenty oceny jakości działalności marketingowej organizacji
Źródło: opracowanie własne

Samo podejście do oceny jakości działalności marketingowej organizacji wymaga zastosowania określonej metody. Ze względu na wielość istniejących obecnie metod oceny jakości działalności marketingowej powstaje pytanie, która z nich najpełniej pozwoli ocenić tą działalność. Być może niedostatki istniejących metod będą wymagały zaproponowania nowej metody oceny. Żeby odpowiedzieć na to pytanie należy ocenić metody omawianej klasy. Wymaga to jednak uprzedniego scharakteryzowania tych metod.

Rozdział 2

METODY OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI

2.1. Klasyfikacja metod oceny

Aby usystematyzować wiedzę dotyczącą metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji, należy właściwie je sklasyfikować. Słowo: **klasyfikacja** według Popularnego słownika języka polskiego oznacza: „*podział różnych elementów rzeczywistości, np. przedmiotów czy zjawisk na grupy (klasy) według przyjętych wcześniej kryteriów (zasad)*” lub „*zaliczenie danego okazu do odpowiedniego typu (grupy)*”, czy też „*ustalenie zasad podziału*”.

Ogół metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwsza z nich to metody, które już istnieją i są dedykowane do oceny tej działalności oraz druga, obejmująca metody możliwe do zaadaptowania na potrzeby tejże oceny. W ramach każdej z wymienionych grup wyróżnia się bardziej szczegółowe klasyfikacje metod rozważanego typu.

I tak wśród istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji można wskazać trzy odrębne ich grupy. Pierwszą z nich tworzą **metody jakościowe**, w ramach których na użytek oceny nie określa się żadnych parametrów liczbowych [Charmaz 2009, Have 2004]. Zaliczyć tu można następujące metody: audyt marketingowy, ocenę doskonałości marketingu oraz przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji. Druga grupa to **metody ilościowe** służące do oceny badanych zjawisk czy obiektów za pomocą wartości liczbowych, wyrażonych we właściwych dla tej oceny jednostkach miary. Do metod tych należą: analiza sprzedaży, analiza udziału w rynku, analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży, analiza finansowa, kontrola rentowności i efektywność marketingu, ranking efektywności marketingu oraz obserwacja zadowolenia klienta. Ostatnią grupę tworzą **metody jakościowo-ilościowe** łączące cechy zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych. Oznacza to, że część parametrów oceny jest wyrażona liczbowo, a część nie. Metody te stanowią: zrównoważona karta wyników, a także benchmarking marketingowy. Tabela 2.1 przedstawia proponowany podział istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji.

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Tabela 2.1

Podział istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Rodzaj metod	Nazwa metody
Jakościowe	- audyt marketingowy, - ocena doskonałości marketingu, - przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji
Ilościowe	- analiza sprzedaży, - analiza udziału w rynku, - analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży, - analiza finansowa, - kontrola rentowności marketingu, - efektywność marketingu, - ranking efektywności marketingu, - obserwacja zadowolenia klienta
Jakościowo-ilościowe	- zrównoważona karta wyników, - benchmarking marketingowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mruk, Pilarczyk, Szulce 2007, Jędrzejczak, Tomczak 2003, Kotler 2005, Krupski (red.) 2004, Michalski 2003]

Ponadto istniejące metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji można sklasyfikować według rodzajów oceny. Ilustruje to tab. 2.2.

Tabela 2.2

Rodzaje oceny działalności marketingowej organizacji

Rodzaj oceny	Główny odpowiedzialny	Cel oceny	Metody
Ocena planu rocznego	Najwyższe i średnie kierownictwo	Zbadać, czy osiąga się zaplanowane wyniki	- analiza sprzedaży, - analiza udziału w rynku, - analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży, - analiza finansowa, - obserwacja zadowolenia klienta, - zrównoważona karta wyników
Ocena rentowności	Kontroler marketingowy	Określić, co organizacji przynosi zyski, a co straty	kontrola rentowności: - produktu, - terytorium, - klienta, - segmentu, - kanału handlowego, - wielkości zamówienia
Ocena efektywności	Kierownictwo liniowe i działu kadr Kontroler marketingowy	Ocena i zwiększenie efektywności wydatków marketingowych	efektywność: - personelu sprzedaży, - reklamy, - promocji sprzedaży, - dystrybucji
Ocena strategiczna	Najwyższe kierownictwo Audytor marketingu	Stwierdzić, czy organizacja wykorzystuje wszystkie możliwości stwarzane przez rynki, produkty i kanały dystrybucji	- ranking efektywności marketingu, - audyt marketingowy, - ocena doskonałości marketingu, - przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji, - benchmarking marketingowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotler 2005, s. 700]

Rozdział 2

Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Jeśli chodzi natomiast o metody pokrewne możliwe do zaadaptowania na potrzeby oceny jakości działalności marketingowej organizacji, to wśród nich można wskazać przede wszystkim te, które służą do porównywania wielowymiarowych obiektów oraz do wspomagania wyborów wielokryterialnych. Umożliwiają one agregację wielu kryteriów oceny danego zjawiska, tak by były możliwe: wybór jednego lub kilku obiektów spośród zbioru potencjalnie rozważanych rozwiązań i decyzji, ich uporządkowanie bądź posortowanie [Jacquet-Lagrèze, Siskos 2001, s. 233]. Jeden z możliwych podziałów tych metod przedstawia tab. 2.3.

Tabela 2.3

Podział metod pokrewnych możliwych do zastosowania w ocenie jakości działalności marketingowej organizacji

Rodzaj metod	Nazwa metody
Wielokryterialne metody oceny jakości obiektu	- punktowa, - alternatywno-punktowa, - zgodnościowa, - rozwojowa, - uogólnionego parametru
Metody wielowymiarowej analizy porównawczej	- metody taksonomiczne (porządkujące, podziałowe, wyboru reprezentantów), - analiza czynnikowa (np.: analiza głównych składowych PCA, analiza czynników głównych PFA)

Źródło: opracowanie własne

2.2. Metody oceny jakościowej

2.2.1. Audyt marketingowy

Rozważania teoretyczne prowadzone na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat w zakresie audytu marketingowego pokazują, iż powszechnie używana jest w dalszym ciągu w tym względzie definicja Ph. Kotlera, która brzmi następująco: „*audyt marketingowy jest to wszechstronne, systematyczne, niezależne i regularne badanie środowiska marketingowego, celów, strategii i działań danego przedsiębiorstwa lub jednostki biznesu, prowadzone dla zidentyfikowania trudności i szans rozwojowych oraz sformułowania planów, mających na celu usprawnienie marketingu przedsiębiorstwa*” [Kotler 1977]. Według R. W. Haas’a, audyt marketingowy jest najbardziej pełnowartościowym ze wszystkich narzędzi kontroli i oceny działalności marketingowej organizacji [Haas 1995].

Audyt marketingowy posiada 4 zasadnicze cechy. Są to: **wszechstronność**, **systematyczność**, **niezależność** i **regularność**. W tabeli 2.4 zawarte zostały objaśnienia każdej z cech. Jeśli chodzi natomiast o zakres audytu marketingowego, to większość teoretyków i praktyków korzysta z podziału zaproponowanego przez Ph. Kotlera (tab. 2.5).

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Pozostali autorzy, bazując na tych rozważaniach, stworzyli własne podziały, są one jednak w pełni kompatybilne z propozycją pierwotną.

Do zalet audytu marketingowego możemy zaliczyć fakt, iż uwzględniana w nim ocena obejmuje wszystkie obszary działalności marketingowej organizacji. Jednak nie przyjmuje się w niej jednolitego systemu postępowania. Ponadto audyt jest kosztowny, czasochłonny i wymaga nadzoru nad osobą, która go wykonuje.

Tabela 2.4

Cechy audytu marketingowego

WSZECHESTRONNOŚĆ
Obejmuje wszystkie ważne działania marketingowe, nie ograniczając się jedynie do obszarów problemowych. Wyjątkiem są audyty funkcjonalne, które koncentrują się na wybranych aspektach działalności marketingowej. Ich skuteczność jest mniejsza niż wszechstronnego audytu marketingowego. Wszechstronny audyt marketingowy pozwala skuteczniej lokalizować prawdziwe źródło problemów przedsiębiorstwa.
SYSTEMATYCZNOŚĆ
Stanowi sekwencję badań środowiska mikro i makromarketingowego, celów, strategii i systemów marketingowych, a także konkretnych działań marketingowych danego przedsiębiorstwa. Diagnoza sytuacji uzyskana w wyniku audytu stanowi wytyczne do działań korygujących dla przyszłych planów krótko i długoterminowych.
NIEZALEŻNOŚĆ
Audyt marketingowy może być przeprowadzany na sześć sposobów: autoaudyt (self – audit), audyt z przeciwnika, audyt z góry, audyt poprzez biuro audytu, audyt przez specjalną grupę zadaniową w przedsiębiorstwie, audyt z zewnątrz. Audytem o najwyższym stopniu niezależności jest audyt przeprowadzany przez konsultantów zewnętrznych, którzy posiadają niezbędny obiektywizm, szerokie doświadczenie, odpowiednią wiedzę z badanej dziedziny oraz niepodzielny czas i uwagę podczas prac audytorskich.
REGULARNOŚĆ
Potrzeba przeprowadzania audytu marketingowego nie ogranicza się do sytuacji kryzysowych. Audyt powinien być przeprowadzany w równych odstępach czasu, niezależnie od kondycji organizacji.

Źródło: [Dryl, Dryl 2009, s. 520]

Tabela 2.5

Elementy audytu marketingowego wg Ph. Kotlera

Audyt marketingowy		
Audyt środowiska marketingowego	Audyt strategii marketingowych	Audyt organizacji marketingu
- Makrośrodowisko: demograficzne, ekonomiczne, ekologiczne, technologiczne, polityczne i kulturowe	- Misja biznesu - Cele i zadania marketingu - Strategia	- Struktura formalna - Efektywność funkcjonalna - Efektywność współpracy działu marketingu

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

- Środowisko, w którym prowadzona jest działalność: rynki, klienci, konkurenci, dystrybucja i dealerzy, dostawcy, usługodawcy i firmy marketingowe, społeczeństwo		
Audyt systemu marketingu	Audyt produktywności marketingu	Audyt funkcji marketingu
- System informacji marketingowej - System planowania marketingowego - System kontroli marketingowej - System rozwoju nowego produktu	- Analiza rentowności - Analiza efektywności wydatków	- Produkty - Cena - Dystrybucja - Reklama i promocja sprzedaży, publicity oraz marketing bezpośredni - Personel sprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotler, 2005, s. 700]

2.2.2. Ocena doskonałości marketingu

Ocena doskonałości marketingu stosowana jest do oceny wyników działań marketingowych osiągniętych przez daną organizację w stosunku do wyników najlepszych organizacji (uważanych za wzorcowe). W metodzie wszystkie organizacje i działania marketingowe dzielą się na *slabe*, *dobre* i *znakomite* (tab. 2.6). Kierownictwo stawia krzyżyk w tym wierszu, który najlepiej obrazuje sytuację w jego organizacji [Kotler 2005, s. 713]. W ten sposób uzyskuje się słabe i mocne strony działalności marketingowej danej organizacji, dzięki czemu można zdiagnozować te jej obszary, które funkcjonują w sposób prawidłowy oraz te, które wymagają poprawy.

Tabela 2.6

Ocena doskonałości marketingu

Słaby	Dobry	Znakomity
Zorientowany na produkt	Zorientowany na rynek	Kreujący rynek
Nastawiony na rynek masowy	Nastawiony na segment rynku	Zorientowany na nisze i klienta
Oferta produktowa	Rozwinięta oferta produktowa	Rozwiązujący problemy klientów
Przeciętna jakość produktu/usług	Ponadprzeciętna jakość produktu/usług	Znakomita jakość produktu/usług
Nastawiony na produkt końcowy	Nastawiony na produkt główny	Nastawiony na umiejętności
Nastawiony na proces	Nastawiony na proces	Nastawiony na wynik
Reagujący na konkurencję	Szukający inspiracji u najlepszych	Przerastający konkurentów

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Eksploatacja dostawcy/odbiorcy	Pierwszeństwo dostawcy/odbiorcy	Partnerstwo dostawcy/odbiorcy
Eksploatacja dealera	Poparcie dealera	Partnerstwo z dealerem
Kierowany przez cenę	Kierowany przez jakość	Kierowany przez wartość
Przeciętna szybkość działania	Ponadprzeciętna szybkość działania	Znakomita szybkość działania
Hierarchia	Sieć	Praca zespołowa
Integracja pionowa	Organizacja spłaszczona	Sojusze strategiczne
Zorientowany na udziałowców	Zorientowany na interesariuszy/uczestników biznesu	Zorientowany społecznie

Źródło: [Kotler 2005, s. 716]

Przedstawioną metodę należy uznać za stosunkowo prostą, umożliwia ona szybkie badanie. Jeśli chodzi natomiast o wady, to stanowią je: zbyt duża ogólność, subiektywizm oraz ograniczony zestaw cech, które należy brać pod uwagę przy ocenie jakości działalności marketingowej organizacji.

2.2.3. Przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji

Działalność marketingowa nierzadko jest związana z dylematami etycznymi. Organizacje cieszące się największym szacunkiem realnie biorą pod uwagę, zarówno w aspekcie strategicznym, jak i operatywnym, interesy nie tylko ich samych, ale także innych organizacji, w tym interesy społeczne. Organizacje powinny umieć ocenić, czy rzeczywiście stosują etyczny i społecznie odpowiedzialny marketing.

Główne problemy etyczne w działalności marketingowej organizacji mają związek z wysokimi cenami, oszukańczymi praktykami, agresywną sprzedażą, wadliwymi produktami, niską jakością usług dla biednych konsumentów. Z punktu widzenia społeczeństwa natomiast problemy te są rezultatem kreowania przez marketing materialistycznego stylu życia, zanieczyszczenia środowiska kulturowego, nadmiernego wpływu na politykę, działalności niezgodnej z prawem, czy braku dbałości o kwestie ekologiczne [Hutt, Speh 1997]

Aby działalność marketingowa była faktycznie zgodna z etyką, organizacje powinny posługiwać się przepisami prawa, tworzyć własny, spisany kodeks etyczny, który musi być rozpowszechniany w organizacji. Bardzo ważna jest także odpowiednia „świadomość społeczna” w czasie kontaktów z wszystkimi interesariuszami na rynku [Kotler 2005, s. 717].

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Przykładem troski o wymiar etyczny działalności organizacji jest dekalog biznesmena wg T. Borkowskiego. Jest on co prawda stworzony dość dawno, jednak wydaje się być ciągle aktualny. Zawiera również odniesienia do działalności marketingowej, a w całościowym ujęciu obejmuje następujące stwierdzenia [Sedlak 1993, s. 175-176]:

1. Żadnym swym działaniem nie przyczyniaj się do niszczenia środowiska naturalnego.
2. Wspieraj materialnie badania naukowe, które służą naprawie tego, co zostało zniszczone wskutek działalności gospodarczej.
3. Nie produkuj niczego, co zagrażałoby życiu i zdrowiu ludzkiemu.
4. Nie oszukuj nikogo.
5. Staraj się uzyskiwać coraz wyższe dochody poprzez wynalazki, lepszą organizację pracy, ciekawą reklamę (ale nie kłamliwą), skuteczny marketing i analizę zbytu, wyszukiwanie tańszych dostawców oraz zmiany technologiczne, a nie poprzez praktyki monopolistyczne, fałszywą reklamę czy zawyżone marże.
6. Szanuj swego podwładnego, zwłaszcza jeżeli solidnie wypełnia swoje obowiązki.
7. Nie wyzyskuj nikogo, nie okradaj poprzez sztuczne zaniżanie zarobków, skracanie urlopów, obcinanie premii itp. Pamiętaj, że godziwa zapłata za solidnie wykonywaną pracę należy się każdemu.
8. Stwórz swoim podwładnym dobre warunki pracy, niezagrożące zdrowiu i życiu.
9. Bądź szczodry. Niech twoja przedsiębiorczość i talenty nie służą tylko Tobie. Niech służą wszystkim potrzebującym.
10. Staraj się usilnie zrozumieć, że posiadanie nawet największej ilości pieniędzy nie oznacza, że jesteś lepszy od innych, że możesz innych poniżyć, że stałeś się najmądrzejszym i najpotężniejszym z ludzi.

Kwestie związane z etyką są niezwykle istotne zarówno dla organizacji, jak i całego społeczeństwa. Poprawiają bowiem wizerunek organizacji oraz zwiększają do niej zaufanie. Jednak są to sprawy skomplikowane, ponieważ niełatwo jest niekiedy określić, czy dane postępowanie w działalności marketingowej uznać za zachowanie etyczne czy nie.

2.3. Metody oceny ilościowej

2.3.1. Analiza sprzedaży

Analiza sprzedaży stanowi pomiar i ocenę rzeczywistej sprzedaży w stosunku do zaplanowanego jej poziomu. Zawiera wiele przydatnych informacji dotyczących sprzedaży

Rozdział 2

Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

produktów wytwarzanych przez daną organizację w różnych przekrojach, m.in.: raport o nowych klientach, którzy zostali pozyskani przez konkretnych przedstawicieli handlowych, czy wielkość popytu na określone dobra produkowane przez organizację [Hutt, Speh 1997, s. 568-669].

Istnieją dwie metody analizy sprzedaży: *analiza różnicy* oraz *analiza mikrosprzedaży* [Kolter 2005, s. 701]. W analizie różnicy bierze się pod uwagę relatywny udział wszystkich czynników, które powodują rozbieżności w osiąganych wynikach sprzedaży. Analiza mikrosprzedaży natomiast skupia się na zbadaniu tych produktów, terytoriów itp., którym nie udało się osiągnąć ustalonego poziomu sprzedaży.

Dzięki analizie sprzedaży można uzyskać wiele ważnych informacji, które mogą być wykorzystane w planowaniu sprzedaży, np. [Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius, s. 554-557]:

- wskazanie towarów generujących największe zyski,
- wpływ poszczególnych pracowników na wyniki organizacji,
- zadowolenie klientów z oferowanego asortymentu bądź usług.

Zaletami analizy sprzedaży są szybkość obliczeń oraz samej analizy. Niestety ograniczona jest ona wyłącznie do kwestii sprzedażowych.

2.3.2. Analiza udziału w rynku

Udział w rynku jest to stosunek liczby sprzedanych produktów danej organizacji do liczby wszystkich sprzedanych jednostek tego produktu. Można go wyrazić za pomocą pięciu wskaźników: *ilościowego*, *wartościowego*, *udziału w runku obsługiwanym*, *względego udziału w rynku* oraz *względego udziału w rynku w stosunku do głównego konkurenta* [Lambin 2001, s. 162-164, Kotler 2005, s. 701].

Ilościowy udział w rynku odnosi się do wielkości sprzedaży organizacji lub marki wyrażonej jako procent całkowitej sprzedaży na rynku odniesienia. Udział w rynku w wyrażeniu wartościowym jest obliczany przy użyciu wartości obrotów. Z kolei udział w rynku obsługiwanym stanowi sprzedaż wyrażoną jako procent całkowitej sprzedaży uzyskanej na obsługiwanym rynku. Względny udział w rynku jest to stosunek sprzedaży danej organizacji do wielkości sprzedaży jej konkurentów. Względny udział w rynku w stosunku do głównego konkurenta natomiast to udział organizacji w rynku w stosunku do największego konkurenta.

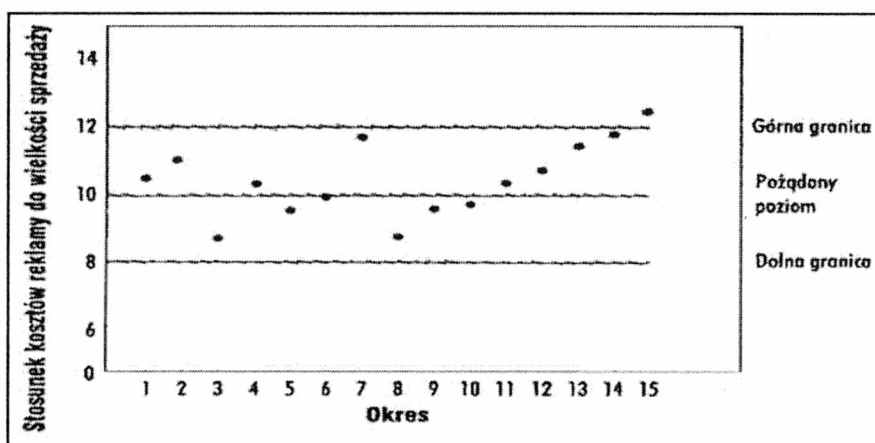
Rozdział 2

Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Przedstawione wskaźniki pozwalają na szybkie obliczenia oraz sprawną analizę, ale dotyczą jedynie jednej kwestii związanej z jakością działalności marketingowej – udziału w rynku.

2.3.3. Analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży

Każda organizacja musi zwracać uwagę na stosunek wydatków marketingowych do wielkości sprzedaży, by mieć pewność, że nie wydaje za dużo, aby osiągnąć planowaną sprzedaż. Można to kontrolować za pomocą tzw. **wykresu kontroli** (rys. 2.1), obrazującego takie wielkości jak koszty reklamy do wielkości sprzedaży czy koszty badań marketingowych do wielkości sprzedaży [Kotler 2005, s. 702].



Rys. 2.1. Wzór wykresu kontroli
Źródło: [Kotler 2005, s. 703]

Zaprezentowana metoda również pozwala na szybką analizę, jeśli organizacja dysponuje wszystkimi niezbędnymi danymi do przeprowadzania wyliczeń, jednak dotyczy ona tylko jednego aspektu – zależności między wydatkami marketingowymi a uzyskiwaną wielkością sprzedaży.

2.3.4. Analiza finansowa marketingu

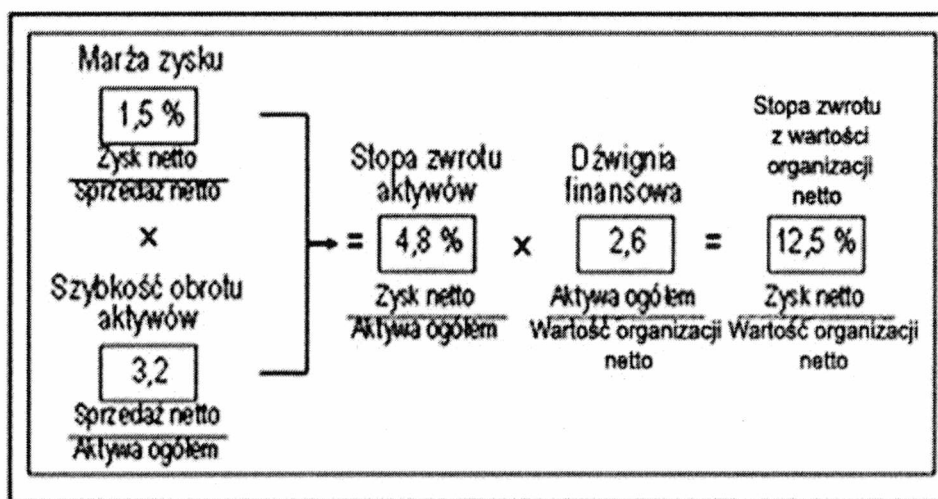
Wydatki marketingowe powinny być analizowane w ramach całego procesu finansowego, by szczegółowo ustalić, gdzie organizacja zarabia pieniądze. Najistotniejszym wskaźnikiem branym pod uwagę w tym względzie **jest stopa zwrotu z wartości organizacji netto**. Jego istotę przedstawia rys. 2.2. [Kotler 2005, s. 703].

Stopa zwrotu z wartości organizacji netto nie jest jedynym wskaźnikiem możliwym do uwzględniania w omawianej analizie. Możliwe jest zastosowanie w tym przypadku wielu

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

innych wskaźników związanych z działalnością marketingową, np. stopnia zwrotu z inwestycji marketingowej jako ilorazu wkładu netto marketingu (różnicy między całkowitymi przychodami a całkowitymi kosztami zmiennymi) do wydatków marketingowych.

Jak widać, analiza finansowa marketingu jest stosunkowo prosta w użyciu i mało pracochłonna pod warunkiem, że organizacja posiada wszelkie niezbędne dane do przeprowadzenia wyliczeń.



Rys. 2.2. Model finansowy stopy zwrotu z wartości organizacji netto
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotler 2005, s. 703]

2.3.5. Kontrola rentowności marketingu

Kontrolę rentowności marketingu stosuje się w celu określenia rentowności kanałów dystrybucji, produktów, obszarów marketingu i innych jednostek marketingowych. Przebiega ona w trzech następujących etapach [Kotler 2005]:

- analiza wydatków funkcjonalnych,
- przypisanie kosztów funkcjonalnych jednostkom marketingowym,
- przeprowadzanie rachunku wyników dla każdej jednostki marketingowej.

Szerszą wersją kontroli rentowności marketingu jest kalkulacja kosztów marketingowych oparta na działalności *ABC* (*activity-based cost accounting*). Metoda ta umożliwia menedżerom analizę generowania dochodów oraz sposobów zużywania zasobów przez m.in.: produkty, marki, klientów, urządzenia, obszary czy kanały dystrybucji [Cooper, Kaplan 1991, s. 130-135]. Za jej pomocą dokonuje się podziału zasobów na trzy

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

klasy: A, B i C. Klasa A obejmuje pozycje najdroższe wymagające szczególnej uwagi, do klasy B zaliczane są zasoby o mniejszej wartości, natomiast klasa C - to wszystkie pozostałe zasoby. Istotą klasyfikacji ABC jest to, aby wysiłek zaoszczędzony przy kontroli i ewidencji zasobów grupy C skierować na pozycje o większej ważności. Jest to klasyfikacja zasobów według malejącej ich wartości lub według innych kryteriów.

Do najważniejszych zalet kontroli rentowności marketingu można zaliczyć fakt, iż umożliwia ona pomiar najważniejszych aktywów organizacji, takich jak: wartość marki, klienta, kanału dystrybucji. Jednak jest niezwykle czasochłonna i pracochłonna.

2.3.6. Efektywność marketingu

W literaturze wyróżnia się następujące rodzaje efektywności marketingu: efektywność personelu sprzedaży, efektywność reklamy, efektywność promocji sprzedaży oraz efektywność dystrybucji [Kotler 2005]. Tabela 2.7 przedstawia klasyfikację efektywności marketingu wraz z danymi/wskaźnikami, które można brać pod uwagę w ramach każdego rodzaju efektywności.

Tabela 2.7

Rodzaje efektywności marketingu wraz z danymi/wskaźnikami

Efektywność personelu sprzedaży	Efektywność reklamy	Efektywność promocji sprzedaży	Efektywność dystrybucji
- średnia liczba wizyt handlowych na jednego sprzedawcę, - średni czas trwania wizyty handlowej na jeden kontakt, - średni dochód z jednej wizyty handlowej, - średni koszt jednej wizyty handlowej, - koszty reprezentacyjne jednej wizyty handlowej, - procent zamówień na 100 wizyt handlowych, - liczba nowych klientów w danym okresie, - liczba utraconych klientów w danym okresie, - koszt personelu sprzedaży jako procent całkowitej sprzedaży	- koszt reklamy na tysiąc potencjalnych klientów, do których dociera dany środek przekazu, - procent odbiorców, którzy zauważyli, widzieli, skojarzyli i przeczytali większość drukowanych ogłoszeń reklamowych, - opinie klientów na temat treści i skuteczności ogłoszenia, - pomiar opinii o danym produkcie przed i po kampanii reklamowej, - liczba zapytań będących efektem reklamy, - koszt jednego pytania handlowego	- procent sprzedaży dokonanych w ramach wyprzedaży, - udział kosztów wystawienia towaru w wartości sprzedaży, - procent realizowanych kuponów promocyjnych, - liczba pytań handlowych spowodowanych daną prezentacją	- koszty logistyki jako procent sprzedaży, - procent wypełnionych poprawnie zamówień, - procent terminowych dostaw, - liczba błędnie wypełnionych faktur, - kontrola zapasów produktów finalnych, - kontrola zapasów produktów w procesie produkcji, - procent dostaw w systemie Just in Time, - koszty magazynowe, - koszty transportu na jednostkę produktu, - koszty zamówień, - usytuowanie składów (koszty dotarcia), - wpływ opakowania na pakowność produktu do środków transportu, - procent reklamacji produktu, - koszt reklamacji przypadający na jeden produkt, - liczba defektów przypadających na jeden produkt, - czas realizacji zamówienia, - procent punktualnych dostaw produktu,

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

			- procent wyprodukowanych produktów, przypadających na jednego zatrudnionego, - czas wyprodukowania nowego produktu, - rytmiczność produkcji, - sezonowość produkcji
--	--	--	---

Źródło: [Kotler 2005, s. 709-710, Hiam 2000, s. 50, Pietraszewski 1992, Mudie, Cottam 1998, s. 280-281]

Analiza efektywności marketingu pozwala na szerszą kontrolę jakości działalności marketingowej, bowiem nie skupia się wyłącznie na jednym obszarze tej działalności. Nie jest to jednak ocena pełna.

2.3.7. Ranking efektywności marketingu

Ranking efektywności marketingu obejmuje pięć aspektów orientacji marketingowej: *filozofię klienta, zintegrowaną organizację marketingu, właściwą informację marketingową oraz orientację strategiczną i efektywność operacyjną* [Kotler 1977, s. 67-75]. Do każdego z tych obszarów są skonstruowane pytania i odpowiedzi, za które przyznaje się punkty w skali od 0 do 2. Odpowiedzi zaznacza się krzyżykiem. Ostateczny wynik mieści się w przedziale od 0 do 30. Uzyskana liczba punktów określa poziom efektywności marketingu. I tak: 0-5-poziom zerowy, 6-10-słaby, 11-15-dostateczny, 16-20-dobry, 26-30-pierwszorzędny. Tabela 2.8 przedstawia pytania zawarte w metodzie [Kotler 2005, s. 712-713].

Tabela 2.8

Pytania zawarte w rankingu efektywności marketingu

Filozofia klienta	Zintegrowana organizacja marketingu	Właściwa informacja marketingowa
1. Czy kierownictwo zdaje sobie sprawę ze znaczenia takiego sposobu funkcjonowania organizacji, aby spełniało ono potrzeby wybranych rynków? 2. Czy kierownictwo przygotowuje różne oferty i plany marketingowe dla różnych segmentów rynku?	1. Czy marketing i kontrola głównych funkcji marketingowych w organizacji są silnie zintegrowane? 2. Czy kierownictwo marketingu dobrze współpracuje z kierownictwem działów: badawczo-rozwojowego, produkcji, zakupów, dystrybucji i finansów? 3. Jak zorganizowany jest proces opracowywania nowego produktu?	1. Kiedy przeprowadzono ostatnie badania klientów, czynników decydujących o zakupach, kanałów dystrybucji i konkurentów? 2. Jak dobrze kierownictwo zna potencjał sprzedaży i rentowność różnych segmentów rynku, grup klientów, obszarów, produktów, kanałów dystrybucji i wielkości zamówień? 3. Jakie działania podejmuje się w celu pomiaru i poprawy efektywności różnych wydatków marketingowych?
Orientacja strategiczna		Efektywność operacyjna
1. Jaki jest zakres formalnego planowania marketingowego? 2. Jaka jest bieżąca strategia marketingowa? 3. W jakim stopniu plany uwzględniają nieprzewidziane ewentualności?		1. Jak przekazuje się pracownikom informacje o strategiach marketingowych i jak się je wprowadza w życie?

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

	2. Czy kierownictwo efektywnie wykorzystuje zasoby marketingowe? 3. Czy kierownictwo posiada umiejętności szybkiego i skutecznego reagowania na nagłe zdarzenia?
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kotler 2005, s. 712-713]

Jak widać metoda ta jest bardzo prosta w użyciu, ma jednak ograniczony zestaw pytań i bierze tylko pod uwagę niektóre aspekty działalności marketingowej organizacji. Jest to metoda obarczona dużym subiektywizmem oceniającego.

2.3.8. Obserwacja zadowolenia klienta

Obserwacja zadowolenia klienta sprowadza się do analizy następujących wskaźników [Kotler 2005, s. 704]:

- procentu nowych klientów w stosunku do średniej liczby klientów;
- procentu klientów utraconych w stosunku do średniej liczby klientów;
- procentu klientów odzyskanych w stosunku do średniej liczby klientów;
- procentu klientów: bardzo niezadowolonych, niezadowolonych, obojętnych, zadowolonych oraz bardzo zadowolonych;
- procentu klientów, którzy mówią, że ponownie dokonają zakupu;
- procentu klientów, którzy mówią, że polecą produkt innym;
- procentu klientów rynku docelowego, którzy mają świadomość marki;
- procentu klientów, którzy mówią, że produkt organizacji jest najlepszy w swojej kategorii;
- procentu klientów, którzy poprawnie określają zamierzone pozycjonowanie i różnicowanie marki;
- średniego postrzegania produktu w odniesieniu do głównego konkurenta;
- średniego postrzegania jakości serwisu organizacji w odniesieniu do głównego konkurenta;
- oceny zadowolenia partnerów, takich jak np.: pracownicy, dostawcy, banki, dystrybutorzy, detaliści, czy udziałowcy.

Ważne jest, aby dla każdego ze wskaźników określić pewne granice i by kierownictwo organizacji w momencie ich przekroczenia podejmowało działania korygujące i naprawcze.

Wyliczenie wartości wymienionych wskaźników jest także stosunkowo łatwe do wykonania, ale daje wyłącznie wyniki związane z zadowoleniem klienta. Pomija inne aspekty oceny działalności marketingowej.

2.4. Metody oceny jakościowo-ilościowej

2.4.1. Zrównoważona karta wyników

Zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard* – stworzona przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona) jest narzędziem zarządzania strategicznego, służącym do kontrolowania i stałego nadzorowania ważnych wskaźników w organizacji [Kaplan, Norton 1992, Kaplan, Norton 1993, Kaplan, Norton 1996, Kaplan, Norton 2004]. Istota tej metody polega na stworzeniu i stosowaniu w kontroli skoordynowanego zestawu mierników wieloaspektowej oceny funkcjonowania organizacji. Podstawowym jej celem jest zapewnienie realizacji przyjętej strategii rozwoju. Koncepcja zrównoważonej karty wyników zakłada rozpatrywanie strategii organizacji z uwzględnieniem czterech perspektyw [Curtis 2008, s. 329]:

- *finansowej,*
- *klienta,*
- *procesów wewnętrznych,*
- *rozwaju.*

Każdy miernik w zrównoważonej karcie wyników, odnoszący się do określonej jej perspektywy, powinien stanowić element łańcucha przyczynowo-skutkowego, powodującego w efekcie poprawę wyników finansowych. Takie podejście wynika z samej koncepcji karty, która zakłada, że to wyniki finansowe są ostateczną miarą skuteczności strategii, wskazując właścicielom na efektywność środków zainwestowanych w organizacji.

Wskaźniki finansowe w ramach uwzględnianych mierników są niezwykle ważne dla organizacji – dobra analiza i kontrola nad nimi zapewnia bezpieczną płynność finansową i eliminację nieefektywnych inwestycji. Perspektywa finansowa precyzuje strategię z punktu widzenia właścicieli i odzwierciedla długoterminowy cel organizacji, jakim jest wysoki zwrot z zaangażowanego kapitału. Pokazuje ona ekonomiczne konsekwencje działań podejmowanych w ramach określonej wcześniej strategii rozwoju. Ustalone w tej perspektywie cele finansowe mają kluczowe znaczenie dla określenia celów i mierników w ramach pozostałych trzech perspektyw karty.

Klient to główny odbiorca działań marketingowych. Organizacja powinno więc mieć pewność, że konsument jest zadowolony i usatysfakcjonowany z relacji panujących między nim i organizacją. W perspektywie klienta dąży się do zidentyfikowania klientów i docelowych segmentów rynku, w których organizacja zamierza konkurować. Cele i mierniki określone w tej perspektywie pozwalają na identyfikację i pomiar wartości oferowanej

Rozdział 2

Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

docelowym segmentom rynku. Z punktu widzenia jakości działalności marketingowej organizacji ta perspektywa jest najistotniejsza.

Procesy wewnętrzne dotyczą wszelkich operacji zachodzących wewnątrz organizacji. Wskaźniki dotyczące mierników pozwalają stwierdzić, czy wartość tworzona przez organizację dociera do docelowych segmentów rynku oraz w jaki sposób to się odbywa. Przykładowe procesy wewnętrzne w działalności organizacji to: IT, produkcja, działania marketingowe (obsługa klienta, badanie jakości, itp.).

W perspektywie rozwoju określone są cele i działania, które powinny stworzyć podstawę długoterminowego rozwoju i doskonalenia całej organizacji. Analizuje się w niej mierniki opisujące umiejętność uczenia się organizacji i jej rozwoju. W tej perspektywie bierze swój początek łańcuch przyczynowo-skutkowy celów strategicznych. Zatem rozwój i doskonalenie zasobów pozwala na stworzenie odpowiednich procesów wewnętrznych, a te z kolei umożliwiają utrzymanie dotychczasowych i nowych klientów, przychody ze sprzedaży produktów na rynku pozwalają natomiast osiągnąć długofalowe cele finansowe.

Zaletą zrównoważonej karty wyników jest to, że daje menedżerom strategiczny pogląd na całą organizację. Wadą jest jej pracochłonność.

2.4.2. Benchmarking marketingowy

Benchmarking marketingowy jest uważany za szczególny przypadek benchmarkingu strategicznego. Polega na systematycznym porównywaniu działalności marketingowej organizacji z tego rodzaju działalnością w firmach konkurencyjnych. Ma bardzo duże znaczenie w typowaniu parametrów wykorzystywanych do pozycjonowania marki w przestrzeni rynkowej [Krupski (red.) 2004, s. 278, Watson 1993]. Stosuje się go w dłuższym okresie.

Można wyróżnić następujące obszary porównawcze w benchmarkingu marketingowym: cena, rozwój produktu, zarządzanie kanałami dystrybucji, komunikacja marketingowa, sprzedaż, systemy informacji rynkowej, planowanie marketingowe i implementacja strategii marketingowej. Dzięki wykonanej analizie z uwzględnieniem wymienionych obszarów można, przy wyciągnięciu odpowiednich wniosków, znaleźć sposoby dorównywania innym organizacjom lub pokonywania ich.

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Benchmarking marketingowy cechuje się dużą nośnością oraz uniwersalnością [Krupski (red.) 2004, s. 277], umożliwia ciągłe doskonalenie się organizacji. Jest jednak trudny do realizacji, bowiem dostęp do danych konkurencji jest niekiedy utrudniony.

2.5. Metody pokrewne możliwe do wykorzystania w ocenie

2.5.1. Metoda punktowa

Metoda punktowa jest metodą pozwalającą na ocenę dowolnego obiektu według zbioru przyjętych kryteriów, na przykład dotyczących jakości wyrobów [Lisiecka 1997], przedsięwzięć [Kral 1993, Kral 1997], strategii [Kral 1996], atrakcyjności sektora [Gierszewska 2002].

Istota metody polega na stworzeniu listy kryteriów (czynników), które opisują i różnicują dany obiekt. Następnie kryteriom tym przypisywane są odpowiednie wagi (bowiem nie każde z nich ma to samo znaczenie) oraz liczby punktów (ocen) z danego przedziału liczbowego. Nadawanie ocen punktowych wymaga bardzo dobrej znajomości obiektu, stąd najczęściej do nadawania wag kryteriom jest stosowana metoda ekspertów. Następnie sumuje się wartości poszczególnych kryteriów skorygowanych o nadane im wcześniej wagi. Obiekt, który osiąga najwyższą wartość ważoną jest uważany za najlepszy. Przykład takiej oceny przedstawia tabela 2.9.

Tabela 2.9

Ocena punktowa dla atrakcyjności przemysłu

Czynniki atrakcyjności przemysłu	Waga (0,1)	Ocena (1-10)	Wartość ważona
Wielkość rynku i przewidywany wzrost	0,15	5	0,75
Sezonowość i cykliczność	0,10	8	0,80
Względy technologiczne	0,10	1	0,10
Intensywność konkurencji	0,25	4	1,00
Pojawiające się szanse i zagrożenia	0,15	1	0,15
Wymagania kapitałowe	0,05	2	0,10
Rentowność	0,10	3	0,30
Czynniki społeczne, polityczne, systemowe i środowiskowe	0,10	7	0,70
Suma	1,00	-	3,90

Źródło: [Thompson, Strickland 1996, s. 225]

Rozdział 2

Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Zaletą tej metody jest jej prostota, uniwersalność i wielokryterialność. Najpoważniejszą natomiast wadę stanowi nadawanie cechom subiektywnych ocen przez oceniających, jak również znaczna czasochłonność i pracochłonność. Ponadto, aby uzyskać w miarę miarodajne wyniki, w procesie oceny musi uczestniczyć wiele osób. Kolejnym zarzutem stawianym omawianej metodzie jest fakt, że można ją stosować jedynie do oceny obiektu w danym momencie czasowym.

2.5.2. Metoda alternatywno – punktowa

Metoda alternatywno-punktowa zaproponowana została przez L. Czechowskiego do oceny jakości wyrobów przemysłowych, ale jej procedura pozwala na zastosowanie do oceny jakości innych obiektów, takich jak np. działalność marketingowa organizacji [Czechowski L. 1966]. Nazwa tej metody wynika z istoty postępowania, gdyż stosuje się w niej alternatywne rozstrzygnięcie przy ocenie poszczególnych kryteriów [Krodkiewska-Skoczylas 1982, s. 38].

Istota metody polega na nadaniu ocen poszczególnym cechom oceny - według stopnia ich ważności oraz z przypisaniem poszczególnym kryteriom punktowych współczynników ważności. A. Czechowski proponuje nadanie 50 punktów dla cech ważnych, 10 punktów dla średnio ważnych i 1 punktu dla cech mało ważnych. Wskaźnik jakości w tej metodzie oblicza się ze wzoru:

$$q = 1 - \frac{w_w m_w + w_s m_s + w_m m_m}{w_w n_w + w_s n_s + w_m n_m} = 1 - \frac{Q}{Q_0}, \quad (2.1)$$

gdzie:

q – wskaźnik jakości obiektu;

Q – jakość badanego wyrobu;

Q_0 - jakość nominalna;

w_w, w_s, w_m – punktowe współczynniki ważności cech odpowiednio: ważnych, średnio ważnych, mało ważnych;

m_w, m_s, m_m – liczba cech ważnych, średnio ważnych, mało ważnych, dla których wymagania nie są spełnione;

n_w, n_s, n_m – liczba cech ważnych, średnio ważnych, mało ważnych, uwzględnianych w danej analizie.

Przyjmuje on wartości z przedziału $\langle 0,1 \rangle$. Obiekt spełnia wszystkie wymagania jakościowe, gdy $q=1$, gdy $q=0$ to obiekt nie spełnia żadnego z wymagań.

Rozdział 2

Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Zaletą metody jest jej prostota. Metoda ta nie uwzględnia jednak zmian jakości w czasie. Nie może być zatem stosowana do doskonalenia danego obiektu. Poza tym subiektywna ocena ważności cech może być obarczona dużym błędem.

2.5.3. Metoda zgodnościowa

Metoda zgodnościowa jest metodą przeznaczoną w szczególności do oceny jakości wyrobów przemysłowych. Dla rozpatrywanych kryteriów jakości wyrobu przewiduje się dopuszczalny rozstęp zmienności - tolerancję [Kolman 1973, s. 110]. Stanom granicznym przypisuje się odpowiednie wartości, a w dopuszczalnych przedziałach zmienności wartości przyjmuje się najczęściej zależność wprost proporcjonalną. Jakość oblicza się za pomocą addytywnych lub multiplikacyjnych funkcji jakości lub ich kombinacji (tab. 2.10).

Tabela 2.10

Rodzaje funkcji jakości w metodzie zgodnościowej

Rodzaje funkcji jakości	Formuły funkcji jakości	Oznaczenia
Funkcja multiplikacyjna	$J_1 = A * B * C * \dots * X$	J_i – wskaźniki jakości dla i -tego rodzaju funkcji, i – numer rodzaju funkcji, $A, B, C, \dots, X$ – liczbowe wyróżniki jakości poszczególnych grup kryteriów jakości, $a, b, c, \dots, x$ – wykładniki potęgowe, n - liczba grup kryteriów jakości, $\alpha, \beta, \gamma, \dots, \chi$ – współczynniki korelacyjne uwzględniające ważność poszczególnych grup kryteriów.
Funkcja multiplikacyjna korygowana	$J_2 = \alpha A * \beta B * \gamma C * \dots * \chi X$	
Funkcja multiplikacyjna wykładnicza	$J_3 = A^a * B^b * C^c * \dots * X^x$	
Funkcja multiplikacyjno-wykładnicza korygowana	$J_4 = \alpha A^a * \beta B^b * \gamma C^c * \dots * \chi X^x$	
Funkcja addytywna	$J_5 = 1/n (A * B * C * \dots * X)$	
Funkcja addytywna korygowana	$J_6 = 1/n (\alpha A * \beta B * \gamma C * \dots * \chi X)$	
Funkcja addytywno – wykładnicza	$J_7 = 1/n (A^a * B^b * C^c * \dots * X^x)$	
Funkcja addytywno– wykładnicza korygowana	$J_8 = 1/n (\alpha A^a * \beta B^b * \gamma C^c * \dots * \chi X^x)$	

Źródło: [Dobrowolska 2002, s. 90]

Zaletą metody jest jej prostota. Zarzuca się jej jednak, że jest mało operatywna oraz że brak w niej ujednoliconej interpretacji wyników [Kolman 1973, s. 107].

2.5.4. Metoda rozwojowa

Metoda rozwojowa zaproponowana przez W. J. Wesołowskiego zakłada, że istnieją pewne wartości minimalne i maksymalne cech, które stanowią wartość optymalną dla jakości.

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Zatem jakość w określonym czasie oscyluje w wyznaczonych granicach, które można uznać jako wzorzec rozwoju jakości [Wesołowski 1975].

Poziom Q jakości obiektu określany tą metodą ilustruje wzór:

$$Q = \frac{V - V_{\min}}{V_{\max} - V_{\min}}, \quad (2.2)$$

gdzie:

$V_{\min}$ – wartość minimalna kompleksowego kryterium w rozpatrywanym zbiorze;

$V_{\max}$ – wartość maksymalna kompleksowego kryterium w rozpatrywanym zbiorze;

V – kompleksowe kryterium jakości wyznaczone według zależności:

$$V = \sum_i \frac{k_i}{R_i}, \quad (2.3)$$

gdzie:

k_i – wartość i -tego kryterium;

R_i – wartość przedziału zmienności (rozstępu) dla i -tego kryterium.

Zaletą metody jest uwzględnianie pewnego zakresu zmienności, uznawanego za pożądany. Do wad metody można zaliczyć jej pracochłonność oraz ograniczone możliwości przystosowania do różnorodnych przypadków badania jakości obiektu [Kolman 1973, s. 107].

2.5.5. Metoda uogólnionego parametru

Metoda uogólnionego parametru została zaproponowana przez T. Galanca, Z. Jaśniewicza i J. Mikusia do oceny technicznej obiektu opisanego zbiorem parametrów prognostycznych określających jego stan [Galanca, Jaśniewicz, Mikuś 1990].

Istota metody polega na wyznaczeniu syntetycznej wartości - parametru uogólnionego z pewnych stanów obiektów technicznych, która informuje o stopniu sprawności technicznej obiektu w określonym czasie. W metodzie przyjęto formułę normalizacji zgodnie ze wzorem:

$$y_i(t) = \frac{x_i(t) - x_i^*}{x_{i,opt} - x_i^*}, \quad (2.4)$$

gdzie:

$y_i(t)$ – i -ta znormalizowana cecha w okresie t ($i=1,2,\dots,n$);

$x_i(t)$ – wartość i -tej cechy w okresie t ;

$x_{i,opt}$ – optymalna wartość i -tej cechy;

x_i^* – wartość graniczna i -tej cechy.

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Formuła normalizacji wymaga przyjęcia założenia o wartościach dodatnich cech (wartości optymalne cech są różne od zera). Aby uniknąć założenia ograniczającego zestaw cech obiektu można zastosować formułę unitaryzacji [Dobrowolska 2002, s. 91]:

$$y_i(t) = \frac{x_i(t) - x_{i,\min}}{x_{i,\max} - x_{i,\min}} \quad \text{dla stymulant,} \quad (2.5)$$

$$y_i(t) = 1 - \frac{x_i(t) - x_{i,\min}}{x_{i,\max} - x_{i,\min}} \quad \text{dla destymulant,} \quad (2.6)$$

gdzie:

$y_i(t)$ – znormalizowana zmienna i -tej cechy ($i = 1, \dots, n$) w okresie t ;

$x_i(t)$ – wartość i -tej cechy ($i = 1, \dots, n$) w okresie t ;

$x_{i,\max}$ – wartość maksymalna cechy w badanych okresach;

$x_{i,\min}$ – wartość minimalna cechy w badanych okresach.

W przypadku gdy $x_i(t) = x_{i,\max}$, wówczas $y_i(t) = 1$ dla stymulant, $y_i(t) = 0$ dla destymulant.

Jeżeli zaś $x_i(t) = x_{i,\min}$, wówczas $y_i(t) = 0$ dla stymulant, $y_i(t) = 1$ dla destymulant.

Agregacja standaryzowanych wielkości cech w omawianej metodzie wygląda następująco [Dobrowolska 2002, s. 91]:

$$m(t) = \frac{\sum_{i=1}^n w_i y_i(t)}{\sum_{i=1}^n w_i}, \quad (2.7)$$

gdzie:

$m(t)$ – wartość uogólnionego parametru obiektu w okresie t ;

$y_i(t)$ – i -ta znormalizowana cecha w okresie t ;

w_i – waga i -tej unormowanej cechy jakości.

Syntetyczny parametr $m(t)$ przyjmuje wartości z przedziału $<0,1>$. Większe wartości miernika świadczą o lepszym spełnieniu przyjętego kryterium przez dany obiekt.

Metoda uogólnionego parametru posiada wiele zalet. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- brak ograniczenia liczby cech przyjętych do rozważań,

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

- uwzględnienie dynamiki i tendencji zmian,
- definiowanie optymalnych parametrów poszczególnych kryteriów oceny,
- możliwości prognozowania rozwoju organizacji.

Wadą metody jest fakt, iż w swojej formule zakłada cechy wyłącznie mierzalne.

2.5.6. Metody wielowymiarowej analizy porównawczej

Wielowymiarowa analiza porównawcza jest dyscypliną naukową zajmującą się porównywaniem obiektów za pomocą wielu cech diagnostycznych [Jankiewicz-Siwiek 1996, s. 23]. Metody tej analizy znalazły szerokie zastosowanie do oceny jakości obiektów wielowymiarowych, takich jak np.: wyroby przemysłowe [Krodkiewska- Skoczylas 1982, Siuta 1983], środowisko naturalne człowieka [Sobczyk 1995, s. 89], jakość życia mieszkańców regionu [Siedlecka i Siedlecki 1994, s. 123], działalność organizacji [Strahl 1998, s. 45].

Termin wielowymiarowej analizy porównawczej wywodzi się od pojęcia obiektu wielowymiarowego, przez który rozumie się „*bądź jednostkę statystyczną określoną przez wartości zbioru zmiennych, bądź zmienną, którą opisują jej realizacje w poszczególnych jednostkach*” [Pluta 1977, s. 8]. Z. Hellwig natomiast uważa, że wielowymiarowa analiza porównawcza nie jest nauką, a jedynie stanowi „*zbiór metod przydatnych do prezentacji i porównywania obiektów wielocechowych o wysokim stopniu złożoności*” [Hellwig 1990, s. 8].

Metody wielowymiarowej analizy porównawczej stosuje się w celu transformacji wielowymiarowej przestrzeni zmiennych diagnostycznych do jednowymiarowej zmiennej syntetycznej, która umożliwia uporządkowanie podmiotów ze względu na poziom badanego zjawiska. Obejmują one *metody taksonomiczne*, także *analizę czynnikową*.

Taksonomia oznacza „*naukę o zasadach systematyzacji, tzn. o zasadach wprowadzania ładu wśród jednostek zbiorowości według stopnia ich zbliżenia ze względu na określone zmienne charakteryzujące te jednostki*” [Polarczyk 1980, s. 115]. Zatem zajmuje się ona teoretycznymi zasadami i regułami klasyfikacji obiektów [Kramer 1994, s. 160]. Systematyzacja (porównywanie) obiektów opiera się na macierzy odległości, która określa położenie każdego punktu (cechy) w stosunku do pozostałych punktów, a tym samym pozwala określić miejsce tego punktu w całej zbiorowości, umożliwiając przez to ich uporządkowanie i klasyfikację. Celem taksonomii jest odnalezienie homogenicznych grup, a tym samym znalezienie struktury analizowanego zjawiska.

Rozdział 2

Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Metody taksonomiczne opierają się na cechach słabo skorelowanych między sobą. Można podzielić je na trzy grupy [Kramer 1994, s. 161, Pluta 1977, s. 9, Pociecha 1988, s. 16]:

- **metody porządkujące**, inaczej hierarchizacji (stopień i miara zróżnicowanych cech),
- **metody podziałowe**, inaczej grupowania (związki i zależności między grupami obiektów przestrzennych),
- **metody wyboru reprezentantów**, inaczej wyboru (wzorów, przewidywanych gradacji obiektów w ujęciu przestrzennym).

Pierwsza grupa metod - metody porządkujące (hierarchizacji) obejmują metody porządkujące liniowo bądź nieliniowo. Dzięki nim można określić miejsce badanych obiektów w przestrzeni z punktu widzenia wybranych cech [Kramer 1994, s. 161]. Pierwsze z nich stanowią metody, w których punkty wielowymiarowej przestrzeni rzutowane są na prostą. Do metod tych są zaliczane m.in. metoda rang, metody wzorcowe. Metody porządkowania nieliniowego stanowią natomiast te metody, w których punkty wielowymiarowej przestrzeni rzutowane są na płaszczyznę. Można je podzielić na metody porządkujące dendrytowo, np. metoda taksonomii wrocławskiej, Dendryt Prima oraz na metody hierarchizacji drzewkowej, takie jak m.in. metoda najbliższego oraz najdalejszego sąsiedztwa, metoda mediany, czy metoda Warda.

Druga grupa metod - metody podziałowe (grupowania) związane są z podziałem zbioru elementów na jednorodne grupy. Ujawniają połączenia między obiektami [Kramer 1994, s. 161]. Metody tego typu można podzielić na bezpośrednie oraz na iteracyjne. Do metod bezpośrednich zalicza się m.in.: metodę wrocławską, katowicką, jednakowego natężenia. Do metod iteracyjnych – metody: Czekanowskiego, k-średnich, k-centroidów.

Trzecia grupa metod taksonomicznych - metody wyboru reprezentantów (wyboru) jest stosowana w celu ograniczenia bardzo licznego zestawu potencjalnych zmiennych do zmiennych, które oddają najistotniejsze własności badanego zjawiska. Wybór reprezentantów grup następuje po zgrupowaniu wszystkich cech. Wyróżniamy następujące metody taksonomiczne: wzorca, środka ciężkości, rozwoju oraz potencjałów.

W badaniach taksonomicznych wyróżnia się następujące etapy [Mynarski 1992, s. 119-120, Kramer 1994, s. 162]:

- sformułowanie celu analizy oraz wstępnych hipotez badawczych;

Rozdział 2

Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

- określenie zakresu merytorycznego, terytorialnego i czasowego badań, a w szczególności wyspecyfikowanie elementów zbioru obiektów oraz zbioru cech wyjściowych;
- zebranie właściwych danych statystycznych (ustalenie źródeł i zebranie danych, doprowadzenie danych do porównywalności, wyeliminowanie obserwacji nietypowych, interpolacja brakujących informacji, utworzenie maszynowych nośników informacji, wyznaczenie zmiennych przetworzonych);
- analiza statystyczna danych wejściowych (wyznaczenie i analiza parametrów opisowych rozkładu (średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe, współczynniki zmienności, asymetrii i koncentracji, ocena stopnia i kierunku współzależności między zmiennymi wyjściowymi, empiryczna weryfikacja analitycznej postaci rozkładu poszczególnych zmiennych - jedno i wielowymiarowych);
- dobór optymalnego podzbioru zmiennych diagnostycznych (wyeliminowanie zmiennych *quasi*-stałych, analiza struktury macierzy korelacji, ustalenie wag zmiennych, określenie finalnej liczby zmiennych);
- porządkowanie i grupowanie obiektów w ramach analizowanych układów zmiennych (wybór algorytmów klasyfikacyjnych, ustalenie metryk odległości, określenie sposobu normalizacji i agregacji zmiennych, realizacja obliczeń);
- analiza i interpretacja wyników, sformułowanie wniosków końcowych.

Dobór metod taksonomicznych zależy od celu badań. Badacz musi podjąć kilka decyzji, które mają decydujący wpływ na wyniki końcowe i obejmujących: wybór obiektu i cechy, wybór formuły doprowadzania danych (cech) do porównywalności, wybór metryki odległości, wybór metody ważenia cech, wybór funkcji agregujących.

Obiekt i cecha są pojęciami pierwotnymi taksonomii. Obiektami mogą być wyroby, procesy itp.; cechy natomiast są to wielkości opisujące dany obiekt. Wybór obiektu i cech zależy od badacza i ma duży wpływ na wyniki końcowe.

Doprowadzenie danych (cech) do porównywalności może być dokonane na kilka sposobów: standaryzacji, unitaryzacji, rangowania lub poprzez przekształcenie ilorazowe [Siedlecka i Siedlecki 1994, Podolec 1988, s. 40, Jajuga 1999, s. 34].

Obiekty badania taksonomicznego w interpretacji geometrycznej są punktami w przestrzeni cech diagnostycznych. Do wyznaczenia położenia obiektu stosuje się wiele różnych metryk odległości. Najbardziej ogólną jest metryka Minkowskiego:

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

$$d_{ik}^p = \sqrt[p]{\sum_{j=1}^m |x_{ij} - x_{kj}|^p},$$

gdzie:

d_{ik}^p - odległość i -tego punktu od punktu k -tego,

p - liczba naturalna, która zależy od liczby zmiennych i może przyjmować wartości 1, 2 lub ∞ ,

m - liczba cech diagnostycznych,

x_{ij}, x_{kj} - realizacja j -tej cechy w obiekcie i -tym oraz k -tym.

Cechy z punktu widzenia zastosowania metody wielowymiarowej analizy porównawczej mają różną wagę. Dlatego można je zróżnicować nadając im odpowiednie wagi, czyli pewne wielkości z przedziału $(0,1>$, które informują o ważności cechy z punktu widzenia realizacji kryterium głównego. Istnieje wiele metod ważenia cech, np. metoda ocen ekspertów [Kindlarski 1988, s. 40-48]. Na ogół jednak przyjmuje się system wag jednostkowych traktujących zmienne w ten sam sposób.

W wielowymiarowej analizie porównawczej wykorzystywanych jest wiele funkcji agregujących, np.: funkcje addytywne, multiplikatywne, harmoniczne.

Analiza czynnikowa to druga metoda z grupy metod należących do wielowymiarowej analizy porównawczej. **Czynniki** to wielkości matematyczne wyodrębnione na podstawie obserwacji i interpretowane za pomocą zmiennych objaśniających [Kauf, 2004, s. 133]. Analiza czynnikowa służy odnajdywaniu struktur w zbiorze zmiennych losowych. Jej celem jest zredukowanie dużej liczby zmiennych losowych do mniejszego zbioru, co uzyskuje się przez założenie, że pewne grupy zmiennych losowych reprezentują zmienność tych samych czynników, czyli zmienne losowe w danej grupie są od siebie w pewnym stopniu zależne. Pozwala na wyróżnienie czynników głównych oraz na wyeliminowanie informacji mało istotnych dla badanego zjawiska, jak również na identyfikację ukrytych zmiennych wywierających wpływ na kształtowanie się badanego zjawiska [Berekoven, Eckert, Ellenreider 1999, s. 232]. Metody analizy czynnikowej zakładają silne korelowanie cech.

By przeprowadzić analizę czynnikową konieczna jest realizacja następujących etapów [Meffert 1992, s. 266]:

- utworzenie macierzy obserwacji,
- opracowanie macierzy korelacji,
- utworzenie macierzy ładunków czynnikowych,

Rozdział 2
Metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji

- wyznaczenie rotowanej macierzy ładunków czynnikowych,
- stworzenie macierzy realizacji czynników głównych.

Istnieje wiele metod analizy czynnikowej, jednak najbardziej popularne są dwie:

- **metoda głównych składowych PCA** (*Principal Component Analysis*),
- **metoda czynników głównych PFA** (*Principal Factor Analysis*).

W wyniku analizy głównych składowych PCA tworzony jest zbiór danych składający się z N obserwacji, z których każda obejmuje K zmiennych. Zbiór ten można interpretować jako chmurę N punktów w przestrzeni K -wymiarowej. Celem analizy jest taki obrót układu współrzędnych, aby maksymalizować w pierwszej kolejności wariancję pierwszej współrzędnej, następnie wariancję drugiej współrzędnej, itd. Tak przekształcone wartości współrzędnych nazywane są ładunkami wygenerowanych czynników (składowych głównych). W ten sposób konstruowana jest nowa przestrzeń obserwacji, w której najwięcej zmienności wyjaśniają początkowe czynniki [Krzanowski 2002].

Analiza czynników głównych PFA jest metodą badania struktury wewnętrznych zależności obserwacji wielowymiarowych. Celem analizy jest znalezienie takiego zbioru czynników wspólnych oraz określenie ich relacji z pierwotnymi zmiennymi, które pozwalają na wyjaśnienie struktury powiązań pomiędzy tym zmiennymi. W metodzie ważne jest pojęcie tzw. ładunków czynnikowych (*factor loadings*) oraz tzw. rotacji (*rotation*). Ładunki czynnikowe to korelacje pomiędzy zmiennymi oryginalnymi a wyodrębnionymi w wyniku analizy czynnikami. Podstawowym celem rotacji jest natomiast uzyskanie jak najprostszej interpretacji poszczególnych czynników [Gramacki, Gramacki 2008].

Metody wielowymiarowej analizy porównawczej umożliwiają ocenę niekiedy bardzo złożonych obiektów. Są jednak dość skomplikowane, czasochłonne oraz pracochłonne.

Rozdział 3

PROPONOWANA METODA OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI

3.1. Dobór metody oceny

Dobór metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji sam w sobie stanowi istotny problem. Słowo: **dobierać** według Wielkiego słownika poprawnej polszczyzny PWN definiowane jest jako: „*wybieranie, wyszukiwanie czegoś odpowiedniego, pasującego*”. A zatem należy dokonać wyboru odpowiedniej metody w omawianym względzie, pozwalającej możliwie najlepiej ocenić jakość działalności marketingowej organizacji.

Aktualnie w literaturze i praktyce brakuje metody, która pozwalałaby najpełniej oceniać jakość działalności marketingowej organizacji. Chodzi o metodę uwzględniającą przyjętą definicję jakości działalności marketingowej organizacji, zdefiniowany cel oceny oraz ilościowe i jakościowe kryteria niezbędne do uwzględniania w samym procesie oceny. Ponadto metoda ta powinna dawać możliwość oceny identyfikatorów cech działalności marketingowej organizacji wyróżnionych w ramach poszczególnych kryteriów oceny, obszarów tej działalności na podstawie przypisanych tym obszarom kryteriów oceny, jak i całościowo, z uwzględnieniem wszystkich obszarów. Nie bez znaczenia jest tu aspekt statyczny i dynamiczny oceny, z określeniem trendu zmian ocen w rozpatrywanym względzie.

W zasadzie wszystkie z zaprezentowanych dotychczas metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji mogłyby zostać użyte do oceny tej działalności. Jednak nie wszystkie z nich, ze względu na omawiane w trakcie ich prezentacji mankamenty, spełniają przyjęte kryteria oceny. Powstaje zatem pytanie, w jaki sposób podejść do samego procesu doboru metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji spośród istniejących metod oraz metod pokrewnych, by dokonać tego w sposób jak najbardziej obiektywny i systemowy. Czy wybór powinien się odbyć za pomocą konkretnej metody i kto miałby uczestniczyć w tym procesie? Ponadto, w jaki sposób wyodrębniać kryteria oceny, które powinna spełniać proponowana metoda.

W procesie doboru metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji posłużono się metodą punktową z racji jej uniwersalności, wielokryterialności i prostoty (metoda ta została szczegółowo zaprezentowana w rozdziale drugim). Umożliwia ona także

zobiektywizowanie samego procesu doboru z punktu widzenia jego celu i wyszczególnionych kryteriów oceny. Zakłada bowiem dokonanie ocen przez respondentów znających zarówno działalność marketingową, jak i w określonym stopniu metody możliwe do uwzględnienia w tej ocenie. Respondenci pochodzili z Dolnego Śląska. Ocenę metod przeprowadzono ze współudziałem autorki.

Szczegółowe natomiast kryteria doboru metody oceny jakości działalności marketingowej przyjęto na podstawie studiów literaturowych oraz doświadczeń praktycznych.

3.1.1. Kryteria oceny metod

Słowo kryterium wywodzi się z języka greckiego – *kryterion* i oznacza „mierniki, według których jest coś oceniane” [Markowski 2006, s. 446] lub też „cechę (sympptom), na podstawie której dokonuje się oceny, określenia, bądź klasyfikowania czegokolwiek” [Czechowski 1997, s. 74-75, Kolman 1994, s. 77]. Stąd kryteriami oceny, które ma spełniać metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji będą pewne cechy istotne z punktu widzenia właśnie tej oceny.

Wybór kryteriów oceny obiektu musi wynikać z zakładanego celu jego oceny [Lichtarski 1998, s. 158], a według R. Kolmana: „*najtrafniejszymi kryteriami jakości są wymagania, jakie stawiane są badanym przedmiotom, gdyż opisują one żądany stan*” [Kolman 1973, s. 54]. Ponadto należy wziąć pod uwagę pewne wymagania aktualne w czasie wyboru cech stanowiących kryteria jakości. Są one następujące [Kolman 1973, s. 57]:

- kryterium powinno być cechą jednoznaczną,
- kryteria nie mogą być tożsame,
- kryteria w przyjętym zestawie powinny się wzajemnie dopełniać.

Powinno się również przyjąć odpowiednią liczbę kryteriów oceny, ponieważ im większa liczba kryteriów w zestawie, tym bardziej wnikliwa jest analiza jakości, jednak nadmiernie duża liczba utrudnia analizę [Kolman 1973, s. 58].

W literaturze przedmiotu można spotkać dwa podejścia do oceny poziomu jakości danego obiektu [Krodkiewska-Skoczylas 1997]. Pierwsze z nich zakłada, że celem oceny jakości obiektu może być jedynie ustalenie wszystkich cech jakości tego obiektu, które odbiegają od poziomu jakości cech przyjętych za bazę odniesienia oraz wskazanie sposobów usunięcia stwierdzonych odchyleń. Jest to tzw. *ujęcie tradycyjne* (inaczej:

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

porównawcze). Drugie podejście natomiast zakłada możliwość wyrażania cech jakości obiektu za pomocą jednego zbiorczego wskaźnika i jest to tzw. *podejście syntetyczne*.

Zaletą pierwszego podejścia jest to, że metody oparte na nim zachowują istotę jakości, nie występują tu bowiem problemy z porównaniem jednostek miar, czy też błędy pojawiające się w czasie przekształcania mierników. Omawiane podejście ma jednak wiele wad, do których zalicza się przede wszystkim fakt, że nie można na jego podstawie ustalić stopnia doskonałości obiektu, a także że nie można go zastosować do oceny zmian całego obiektu w czasie. Poza tym, metody oparte na tym podejściu są z reguły bardzo pracochłonne.

Drugie podejście można stosować do porównywania obiektów w kilku aspektach: obiektów między sobą, obiektu w różnych okresach czasu, a także badanego obiektu z innymi obiektami, odnoszącymi się np. do konkurentów. Dodatkową jego zaletą jest możliwość zdefiniowania poziomu doskonałości obiektu. Kluczową natomiast wadą jest trudność porównywania cech wyrażonych w różnych jednostkach miary.

Jak się wydaje, w przypadku doboru metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji można z powodzeniem zastosować oba wymienione podejścia, jednak za istotniejsze należy uznać podejście syntetyczne z racji wytyczonego wcześniej celu oceny. I takie też podejście w procesie owego doboru przyjmuje się. Punktem wyjścia jest jednak określenie pożądanych kryteriów, które ma spełniać metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji. Na podstawie studiów literaturowych oraz doświadczeń praktycznych przyjęto osiem takich kryteriów.

Początkowe z wyszczególnionych kryteriów w procesie doboru metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji stanowią: mierzalność cech, możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne oraz możliwości doboru liczby cech. Jakość działalności marketingowej organizacji może być opisywana cechami mierzalnymi – ilościowymi, a także cechami o charakterze niemierzalnym - jakościowymi. Dla pełnej charakterystyki tej działalności powinno się przyjmować obydwa rodzaje cech [Bieniok, Ingram, Marek 1999, s. 21, Kaplan, Norton 2001a, s. 38, 2001b, s. 87, Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 259, Misiólek 2003, s. 73, Kozielski 2004, s. 26]. Zatem metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji powinna zakładać cechy mieszane, jednocześnie umożliwiać przekształcanie cech niemierzalnych na cechy mierzalne oraz nie ograniczać liczby cech branych pod uwagę w ocenie, co jest związane ze złożonością działalności marketingowej organizacji.

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Kolejna grupa kryteriów niezbędnych do uwzględnienia w rozpatrywanym doborze metody dotyczy możliwości agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary oraz sposobu uwzględniania w metodzie kryteriów oceny. Metoda powinna dopuszczać agregację cech, wyrażonych w różnych jednostkach miary i w związku z wieloaspektowością oceny powinna także umożliwić ocenę całościową, z punktu widzenia wszystkich kryteriów łącznie.

Z punktu widzenia doboru metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji istotna jest możliwość oceny dynamiki zmian w czasie. Wynika to z potrzeby doskonalenia tej działalności. Przyjmowana zatem metoda oceny powinna uwzględniać ten aspekt oceny.

W końcu metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji powinna charakteryzować się walorami użytkowymi i dawać możliwość łatwej interpretacji wyników. Oznacza to jej stosunkową prostotę i małą pracochłonność obliczeń oraz łatwość i jednoznaczność interpretacji otrzymanych wyników.

W tabeli 3.1 zestawiono zaprezentowane kryteria oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji wraz z przypisanymi dla każdego kryterium cechami oraz wskazaniem pożądanych z tego punktu widzenia rodzajów metod.

Tabela 3.1

Kryteria oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji wraz z cechami
każdego kryterium oceny oraz wskazaniem pożądanych rodzajów metod

Lp.	Kryterium oceny	Cechy kryterium oceny	Pożądany rodzaj metod
1.	Mierzalność cech	- zakłada tylko cechy mierzalne lub niemierzalne - zakłada cechy mieszane	Metody zakładające cechy mieszane
2.	Możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne	- zakłada formułę przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne - nie zakłada formuły przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne	Metody umożliwiające przekształcanie cech niemierzalnych na mierzalne
3.	Możliwość doboru liczby cech	- nie ogranicza liczby cech - ogranicza liczbę cech	Metody nieograniczające liczby cech
4.	Możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary	- daje możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary - nie daje możliwości agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary	Metody umożliwiające agregację cech wyrażonych w różnych jednostkach miary
5.	Sposób uwzględniania w metodzie kryteriów oceny	- uwzględnia w ocenie tylko pojedyncze kryteria oceny - uwzględnia w ocenie również określone podzbiory kryteriów należących do obszarów działalności marketingowej - pozwala również na ocenę całościową (z punktu widzenia wszystkich kryteriów oceny łącznie)	Metody pozwalające na ocenę całościową

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

6.	Możliwość oceny dynamiki zmian w czasie	- pozwala na ocenę dynamiki zmian w czasie	Metody pozwalające na ocenę dynamiki zmian w czasie
		- nie pozwala na ocenę dynamiki zmian w czasie (pozwala jedynie na ocenę statyczną)	
7.	Walory użytkowe metody	- prostota obliczeń i niewielka czasochłonność	Metody o prostej formule obliczeniowej oraz o niewielkiej czasochłonności
		- średnio skomplikowany sposób obliczeń oraz umiarkowana czasochłonność	
		- skomplikowany i czasochłonny sposób obliczeń	
8.	Sposób interpretacji wyników	- prosta i jednoznaczna ocena wyników	Metody proste i pozwalające na jednoznaczną ocenę wyników
		- skomplikowana i niejednoznaczna ocena wyników	

Źródło: opracowanie własne

3.1.2. Procedura oceny metod

Ogólnie, procedura oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji polega na przypisaniu w ramach każdej metody przyjętym kryteriom, z uwzględnieniem odpowiadających im cech, oceny punktowej z zadanego zbioru. Sumowanie następnie uzyskanych wartości skorygowanych o współczynniki ważności kryteriów oceny pozwala określić rangę metod. Metody, które osiągnęły najwyższe sumaryczne wartości można uważać za najwłaściwsze.

Szczegółową natomiast procedurę oceny w omawianym względzie przedstawia rys.

3.1. W procedurze tej uwzględniono osiem następujących szczegółowych etapów.

Etap 1. Stworzenie zestawu kryteriów, które ma spełniać metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji. Zestaw tych kryteriów przedstawiono w tabeli 3.1.

Etap 2. Przygotowanie narzędzia badawczego służącego określeniu wag poszczególnym kryteriom

Do badania użyto ankiety (załącznik 1), za pomocą której respondenci mieli przypisać poszczególnym kryteriom oceny wagi z przedziału $<1,80>$, przy czym suma wag dla wszystkich kryteriów musiała wynosić 80. Suma ta wynikała z liczby przyjętych kryteriów oceny (8) i średniej wagi dla każdego kryterium (10). Taka suma miała ułatwić respondentom ustalenie wag dla danych kryteriów.

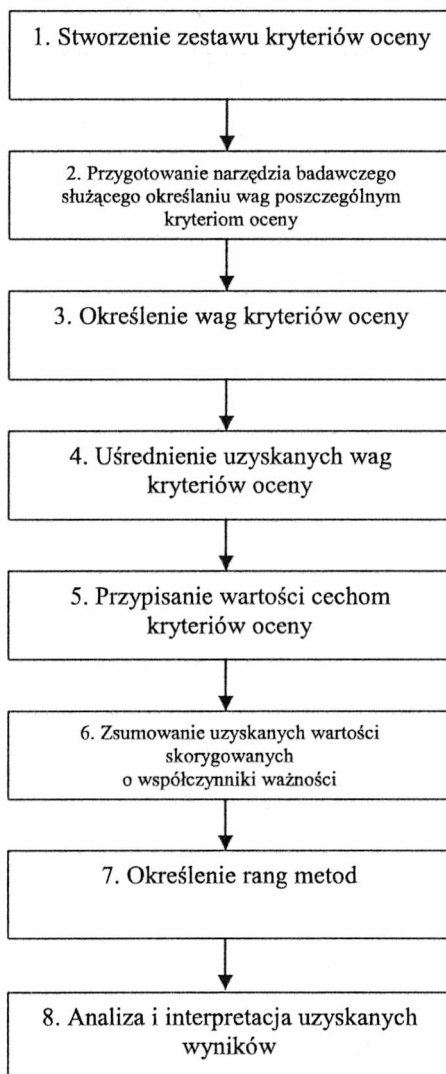
Etap 3. Określenie wag kryteriów oceny

W określeniu wag kryteriów oceny wzięło udział 68 respondentów z Dolnego Śląska. Byli to najczęściej Dyrektorzy ds. Marketingu, Dyrektorzy Handlowi, Kierownicy Działu Marketingu, którzy mieli całościowy pogląd na problematykę działalności marketingowej w swojej organizacji. Badania przeprowadzono w marcu 2011 roku.

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Etap 4. Uśrednienie uzyskanych wag kryteriów oceny

Wagi przypisane przez respondentów poszczególnym kryteriom oceny i uzyskane na ich podstawie średnie wagi zawiera załącznik 3. Same natomiast średnie wagi odniesione do kryteriów oceny z zapisem ich cech wyszczególniono w tab. 3.2.



Rys. 3.1. Procedura oceny metod oceny jakości działalności marketingowej
Źródło: opracowanie własne

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Tabela 3.2

Uzyskane od respondentów uśrednione wagi kryteriów oceny uwzględnianych
w ocenie metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Lp.	Kryterium oceny	Średnia waga kryterium oceny <1,80>	Cechy kryterium oceny
1.	Mierzalność cech	11	- zakłada tylko cechy mierzalne lub niemierzalne - zakłada cechy mieszane
2.	Możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne	9	- zakłada formułę przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne - nie zakłada formuły przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne
3.	Możliwość doboru liczby cech	7	- nie ogranicza liczby cech - ogranicza liczbę cech
4.	Możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary	7	- daje możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary - nie daje możliwości agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary
5.	Sposób uwzględniania w metodzie kryteriów oceny	10	- uwzględnia w ocenie tylko pojedyncze kryteria oceny - uwzględnia w ocenie również określone podzbiory kryteriów należących do obszarów działalności marketingowej - pozwala również na ocenę całościową (z punktu widzenia wszystkich kryteriów oceny łącznie)
6.	Możliwość oceny dynamiki zmian w czasie	11	- pozwala na ocenę dynamiki zmian w czasie - nie pozwala na ocenę dynamiki zmian w czasie (pozwala jedynie na ocenę statyczną)
7.	Walory użytkowe metody	13	- prostota obliczeń i niewielka czasochłonność - średnio skomplikowany sposób obliczeń oraz umiarkowana czasochłonność - skomplikowany i czasochłonny sposób obliczeń
8.	Sposób interpretacji wyników	12	- prosta i jednoznaczna ocena wyników - skomplikowana i niejednoznaczna ocena wyników
Suma wag		80	

Źródło: opracowanie własne

Za najważniejsze kryterium oceny zostały uznane walory użytkowe metody. Respondenci przyznali mu 13 punktów spośród 80 możliwych. Świadczy to o tym, że przyszli użytkownicy danej metody stawiają duży nacisk na czasochłonność oraz mało skomplikowany sposób obliczeń. Obliczenia chcą wykonywać szybko i sprawnie. Podobnie jest w przypadku sposobu interpretacji uzyskanych wyników. Kryterium to uzyskało 12 punktów. Oznacza to, że respondenci preferują możliwie prostą

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

i jednoznaczną ocenę wyników. Wysokie wagi uzyskały też trzy kolejne kryteria – mierzalność cech, możliwość oceny dynamiki zmian w czasie i sposób uwzględniania w metodzie kryteriów oceny. Dwa pierwsze z nich otrzymały po 11 punktów i są ściśle związane z celem przeprowadzania oceny jakości działalności marketingowej organizacji, jakim jest jej doskonalenie. Doskonać można bowiem te obiekty, które da się zmierzyć [Masing 1994, Wetzel i Maul 1996]. Z tą kwestią związane jest również trzecie kryterium, któremu przypisano 10 punktów. Oznacza to istotność w ocenie możliwości agregacji ocen cząstkowych kryteriów oceny do ocen bardziej zagregowanych (ocen obszarów działalności marketingowej organizacji) i do oceny całościowej (odnoszącej się do wszystkich uwzględnianych obszarów w tym względzie).

Najniższe wagi uzyskały trzy kryteria: możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne (9 punktów), możliwość doboru liczby cech oraz możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary (po 7 punktów). Kryteria te są związane ze sposobem pomiaru i oceny cech.

Etap 5. Przypisanie wartości cechom kryteriów oceny

Większość przyjętych kryteriów oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji jest opisana cechami alternatywnymi względem siebie, które wzajemnie się wykluczają. Tylko dla sposobu uwzględniania w metodzie kryteriów oceny (kryterium 5) oraz dla walorów użytkowych metody (kryterium 8) przyjęto również cechy spełniające częściowe oczekiwania. W określaniu wartości cech kryteriów oceny przyjęto skalę trzystopniową: 1 - dla cech pożądanых; 0,5 – dla cech, które mogą spełnić częściowe oczekiwania oraz 0 – dla cech niepożądanych (tab. 3.3).

Tabela 3.3

Wartości cech kryteriów oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Lp.	Kryterium oceny	Cechy kryterium oceny	Wartości cech kryterium oceny <0; 0,5; 1>
1.	Mierzalność cech	- zakłada tylko cechy mierzalne lub niemierzalne	0
		- zakłada cechy mieszane	1
2.	Możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mieralne	- zakłada formułę przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne	1
		- nie zakłada formuły przekształcania cech niemierzalnych na cechy mieralne	0
3.	Możliwość doboru liczby cech	- nie ogranicza liczby cech	1
		- ogranicza liczbę cech	0

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

4.	Możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary	- daje możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary	1
		- nie daje możliwości agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary	0
5.	Sposób uwzględniania w metodzie kryteriów oceny	- uwzględnia w ocenie tylko pojedyncze kryteria oceny	0
		- uwzględnia w ocenie również określone podzbiory kryteriów należących do obszarów działalności marketingowej	0,5
		- pozwala również na ocenę całościową (z punktu widzenia wszystkich kryteriów oceny łącznie)	1
6.	Możliwość oceny dynamiki zmian w czasie	- pozwala na ocenę dynamiki zmian w czasie	1
		- nie pozwala na ocenę dynamiki zmian w czasie (pozwala jedynie na ocenę statyczną)	0
7.	Walory użytkowe metody	- prostota obliczeń i niewielka czasochłonność	1
		- średnio skomplikowany sposób obliczeń oraz umiarkowana czasochłonność	0,5
		- skomplikowany i czasochłonny sposób obliczeń	0
8.	Sposób interpretacji wyników	- prosta i jednoznaczna ocena wyników	1
		- skomplikowana i niejednoznaczna ocena wyników	0

Źródło: opracowanie własne

Etap 6. Zsumowanie uzyskanych wartości skorygowanych o współczynniki ważności

Zgodnie z procedurą metody punktowej wartości cech poszczególnych kryteriów oceny zostały pomnożone przez wagi wyodrębnionych kryteriów. Następnie uzyskane w ten sposób wartości „ważone” w ramach poszczególnych metod zsumowano (tab. 3.4).

Etap 7. Określenie rang metod

Otrzymane wartości „ważone” pozwoliły określić rangę każdej metody możliwej do wykorzystania w ocenie jakości działalności marketingowej organizacji. Ujęto to również w tab. 3.4.

Etap 8. Analiza i interpretacja uzyskanych wyników

Metodę, która uzyskała najwyższą rangę należy uznać za najlepszą i zastosować w ocenie jakości działalności marketingowej organizacji.

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

3.1.3. Wyniki oceny metod

Tabela 3.4 ilustruje uzyskane wyniki w zakresie oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji, przedstawione w kolejności nierosnącej rangi metody w omawianym względzie. Natomiast tab. 3.5 zawiera wyniki w kolejności rosnącej rangi metody.

Tabela 3.4

Wyniki badań dotyczących oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji z uwzględnieniem rangi metody

Lp.	Istniejące metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji	Numer kryterium oceny								Ocena ważona	Ranga metody
		1	2	3	4	5	6	7	8		
		Waga kryterium oceny									
		11	9	7	7	10	11	13	12		
		Wartość cechy kryterium oceny									
1.	Ranking efektywności marketingu	1	0	0	0	1	1	1	1	57,0	2
2.	Audyt marketingowy	1	0	0	0	0,5	1	0	0	27,0	11
3.	Ocena doskonałości marketingu	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
4.	Przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji	0	0	1	0	0	1	0	0	18,0	12
5.	Zrównoważona karta wyników	1	0	0	0	0,5	1	0,5	0	33,5	9
6.	Benchmarking marketingowy	1	0	1	0	0	1	0,5	0	35,5	8
7.	Analiza sprzedaży	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
8.	Analiza udziału w rynku	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
9.	Analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
10.	Analiza finansowa	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
11.	Obserwacja zadowolenia klienta	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
12.	Kontrola rentowności	0	0	0	0	1	1	1	1	46,0	6
13.	Kontrola efektywności	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
Lp.	Metody pokrewne możliwe do wykorzystania w ocenie jakości działalności marketingowej organizacji										
1.	Metoda punktowa	1	1	0	1	1	0	0	1	49,0	4
2.	Metoda alternatywno-punktowa	0	0	1	0	1	0	1	0	30,0	10
3.	Metoda zgodnościowa	0	0	1	0	1	0	0	0	17,0	13
4.	Metoda rozwojowa	0	0	1	0	1	0	0	0	17,0	13
5.	Metoda uogólnionego parametru	0	0	1	1	1	1	1	1	60,0	1
6.	Metody porządkowania liniowego WAP	0	0	1	1	1	1	0,5	1	53,5	3
7.	Metody porządkowania nieliniowego WAP	0	0	1	1	1	1	0	1	47,0	5

Źródło: opracowanie własne

Legenda:

Kryteria oceny metod oceny działalności marketingowej organizacji:

1. Mierzalność cech
2. Możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne
3. Możliwość doboru liczby cech
4. Możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary
5. Możliwość uwzględniania w metodzie kryteriów oceny
6. Możliwość oceny dynamiki zmian w czasie
7. Walory użytkowe metody
8. Sposób interpretacji wyników

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Tabela 3.5

Uporządkowane wyniki badań oceny metod oceny jakości działalności marketingowej
organizacji z uwzględnieniem rangi metody

Lp.	Nazwa metody	Numer kryterium oceny								Ocena ważona	Ranga metody
		1	2	3	4	5	6	7	8		
		Waga kryterium oceny									
		11	9	7	7	10	11	13	12		
		Wartość cechy kryterium oceny									
1.	Metoda uogólnionego parametru	0	0	1	1	1	1	1	1	60,0	1
2.	Ranking efektywności marketingu	1	0	0	0	1	1	1	1	57,0	2
3.	Metody porządkowania liniowego WAP	0	0	1	1	1	1	0,5	1	53,5	3
4.	Metoda punktowa	1	1	0	1	1	0	0	1	49,0	4
5.	Metody porządkowania nieliniowego WAP	0	0	1	1	1	1	0	1	47,0	5
6.	Kontrola rentowności	0	0	0	0	1	1	1	1	46,0	6
7.	Ocena doskonałości marketingu	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
8.	Analiza sprzedaży	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
9.	Analiza udziału w rynku	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
10.	Analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
11.	Analiza finansowa	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
12.	Obserwacja zadowolenia klienta	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
13.	Kontrola efektywności	0	0	0	0	0	1	1	1	36,0	7
14.	Benchmarking marketingowy	1	0	1	0	0	1	0,5	0	35,5	9
15.	Zrównoważona karta wyników	1	0	0	0	0,5	1	0,5	0	33,5	8
16.	Metoda alternatywno-punktowa	0	0	1	0	1	0	1	0	30,0	10
17.	Audyt marketingowy	1	0	0	0	0,5	1	0	0	27,0	11
18.	Przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności organizacji	0	0	1	0	0	1	0	0	18,0	12
19.	Metoda zgodnościowa	0	0	1	0	1	0	0	0	17,0	13
20.	Metoda rozwojowa	0	0	1	0	1	0	0	0	17,0	13

Źródło: opracowanie własne

Legenda:

Kryteria oceny metod oceny działalności marketingowej organizacji:

1. Mierzalność cech
2. Możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne
3. Możliwość doboru liczby cech
4. Możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary
5. Możliwość uwzględniania w metodzie kryteriów oceny
6. Możliwość oceny dynamiki zmian w czasie
7. Walory użytkowe metody
8. Sposób interpretacji wyników

Metoda, która uzyskała największą wartość oceny ważonej (60 punktów na 80 możliwych do uzyskania) po przeprowadzonej procedurze postępowania jest metoda uogólnionego parametru. Nie spełnia ona jedynie dwóch spośród ośmiu kryteriów oceny, związanych z mierzalnością cech oraz możliwością przekształcania cech niemierzalnych na mierzalne. Metody, które otrzymały stosunkowo dużą liczbę punktów stanowią: ranking efektywności marketingu – 57 punktów; metody porządkowania liniowego WAP – 53,5 punktów; metoda punktowa – 49 punktów; metody porządkowania nieliniowego WAP – 47 punktów oraz kontrola rentowności – 46 punktów.

Rozdział 3

Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Istotnie niższe wartości ocen ważonych w omawianym względzie uzyskały metody: ocena doskonałości marketingu, analiza sprzedaży, analiza udziału w rynku, analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży, analiza finansowa, obserwacja zadowolenie klienta, kontrola efektywności – po 36 punktów; benchmarking marketingowy – 35,5 punktów; metoda alternatywno-punktowa – 33,5 punktów oraz audyt marketingowy – 27 punktów. Najniżej natomiast zostały ocenione następujące metody: przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa - 18 punktów, metoda zgodnościowa oraz rozwojowa - 17 punktów.

Na podstawie przedstawionych wyników właśnie metoda uogólnionego parametru zostanie wykorzystana w ocenie jakości działalności marketingowej organizacji.

3.3. Prezentacja metody oceny

Metoda uogólnionego parametru obejmuje dziesięć faz ujętych w dwóch etapach i została odpowiednio zmodyfikowana w stosunku do wersji zaproponowanej przez jej autorów – T. Galanca, Z. Jaśniewicza oraz J. Mikusia. Modyfikacja polegała na zastąpieniu formuły standaryzacji, zakładającej, że wartości cech muszą być mniejsze od optymalnych, *unitaryzacją*, która jest wolna od tych utrudnień, znaczeniowo jest jednak przybliżona do wersji wzorcowej.

Fazy te, z uwzględnieniem etapów, są następujące:

Etap I. Czynności wstępne

1. Zdefiniowanie obiektu oceny.
2. Wyodrębnienie obszarów działalności marketingowej organizacji.
3. Określenie identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji.
4. Określenie charakteru identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji.
5. Określenie ważności poszczególnych obszarów działalności marketingowej organizacji i identyfikatorów cech w tych obszarach.
6. Normalizacja współczynników ważności obszarów działalności marketingowej organizacji.
7. Normalizacja identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji.

Etap II. Czynności właściwe

8. Obliczenie wartości ocen jakości działalności marketingowej dla poszczególnych obszarów tej działalności organizacji jako wartości mierników syntetycznych oceny.
9. Obliczenie wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji.
10. Analiza wyników obliczeń poziomu jakości działalności marketingowej organizacji.

Przedstawienie kolejnych etapów metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji wymaga uprzedniego zaprezentowania, leżących u podstaw metody, poszczególnych obszarów tej działalności wraz z jej charakterystykami.

3.2.1. Obszary działalności marketingowej organizacji

Tabela 3.6 przedstawia wyszczególnione obszary działalności marketingowej organizacji z kryteriami ich oceny i identyfikatorami cech. Zostały one wyodrębnione na podstawie studiów literaturowych, jak również wiedzy praktycznej. Istotne było uwzględnienie wszystkich możliwych obszarów tej działalności, tak aby dokonać oceny jakości działalności marketingowej organizacji możliwie najpełniej.

W samej metodzie, do oceny jakości działalności marketingowej organizacji, zostały uwzględnione jedynie obszary działalności oraz identyfikatory cech w obszarach. Kryteria oceny natomiast w obszarach działalności traktowano pomocniczo do określenia identyfikatorów cech.

Tabela 3.6

Obszary działalności marketingowej organizacji wraz z kryteriami ich oceny
i identyfikatorami cech

Lp.	Obszar działalności	Kryteria oceny w obszarze działalności	Identyfikatory cech w obszarze działalności
[1]	[2]	[3]	[4]
1.	Orientacja rynkowa	1.1. Zasięg orientacji rynkowej	1.1.1. Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją
2.	Segmentacja rynku	2.1. Wybór segmentów rynku	2.1.1. Organizacja wyróżnia segmenty rynku
			2.1.2. Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

		2.2. Odniesienie działań marketingowych do segmentów rynku	2.2.1. Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku
3.	Badania marketingowe	3.1. Zakres prowadzonych badań marketingowych	3.1.1. Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający
		3.2. Systematyczność prowadzonych badań marketingowych	3.2.1. Badania marketingowe są prowadzone systematycznie
4.	Informacje marketingowe	4.1. Przepływ informacji marketingowych z zewnątrz organizacji	4.1.1. Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający
			4.1.2. Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane
			4.1.3. Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji
		4.2. Wspomaganie decyzji marketingowych	4.2.1. W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych
5.	Relacje z klientami	5.1. Pozyskiwanie nowych klientów	5.1.1. Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku
		5.2. Utrzymywanie dotychczasowych klientów (satysfakcja klientów)	5.2.1. Organizacja posiada stałych klientów
			5.2.2. Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów
			5.2.3. Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów
		5.3. Rentowność klientów	5.3.1. Organizacja posiada rentownych klientów
6.	Portfel produktów	6.1. Asortyment produktów	6.1.1. Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku
			6.1.2. Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku
			6.1.3. Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie
			6.1.4. Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej
		6.2. Cechy użytkowe produktów	6.2.1. Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami
			6.2.2. Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonałe
		6.3. Opakowania i etykiety	6.3.1. Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów
		6.4. Cykl życia produktów	6.4.1. Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany
			6.4.2. Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

		6.5. Rentowność produktów	6.5.1. Rentowność produktów jest wysoka
		6.6. Dynamika sprzedaży	6.6.1. Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana
		6.7. Marka produktu	6.7.1. Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku
		6.8. Nowe produkty	6.8.1. Na rynek wprowadzane są nowe produkty
7.	Ceny produktów	7.1. Dostosowanie cen produktów do wymagań rynkowych	7.1.1. Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji
			7.1.2. Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty
			7.1.3. Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom
		7.2. Związki cen produktów z pozostałymi elementami marketingu-mix	7.2.1. Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix
8.	Dystrybucja produktów	8.1. Stosowane kanały dystrybucji	8.1.1. Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka
			8.1.2. Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty
		8.2. Rentowność stosowanych kanałów dystrybucji	8.2.1. Stosowane kanały dystrybucji są rentowne
9.	Program promocji	9.1. Cele programu promocji	9.1.1. Regularnie ustalane są cele programu promocji
			9.1.2. Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji
			9.1.3. Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji
		9.2. Instrumenty programu promocji	9.2.2. Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające
		9.3. Integracja stosowanych instrumentów programu promocji	9.3.1. Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

		9.4. Budżet programu promocji	9.4.1. Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji, jak i fazę cyklu życia produktu
			9.4.2. Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku
		9.5. Kontrola i ocena programu promocji (efektywność promocji)	9.5.1. Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka
10.	Strategia marketingowa	10.1. Analiza otoczenia marketingowego	10.1.1. Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeby w otoczeniu marketingowym
		10.2. Cele strategiczne sfery marketingu	10.2.1. Cele strategiczne sfery marketingu są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery
		10.3. Stosowana strategia marketingowa	10.3.1. Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji
11.	Wiedza pracowników sfery marketingu	11.1. Lokalizowanie zasobów wiedzy	11.1.1. Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej na użytek marketingu
			11.1.2. Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu
		11.2. Pozyskiwanie oraz rozwijanie wiedzy	11.2.1. Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu
			11.2.2. Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane
			11.2.3. Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami
			11.2.4. Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.
		11.3. Dzielnie się wiedzą	11.3.1. W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji
			11.3.2. Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane
		11.4. Wykorzystanie wiedzy	11.4.1. Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty
			11.4.2. Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

		11.5. Zachowanie wiedzy	11.5.1. Wiedza w sferze marketingu jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)
12.	Zasoby sfery marketingu	12.1. Rodzaje zasobów oraz ich wykorzystanie	12.1.1. W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne 12.1.2. Zasoby sfery marketingu będące w posiadaniu organizacji są wykorzystywane efektywnie
		12.2. Alokacja zasobów	12.2.1. W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga
13.	Organizacja sfery marketingu	13.1. Struktura organizacyjna sfery marketingu	13.1.1. Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingu są dostosowane do specyfiki działalności organizacji
		13.2. Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami	13.2.1. Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie
14.	Motywowanie w sferze marketingu	14.1. Sposoby motywowania	14.1.1. Stosowane są różnorodne (poza płacowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu
15.	Planowanie i kontrola marketingowa	15.1. Tworzenie planów marketingowych	15.1.1. Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe
		15.2. Zakres kontroli marketingowej	15.2.1. Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności
		15.3. Sposoby kontroli marketingowej	15.3.1. Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe
			15.3.2. Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie

Źródło: opracowanie własne

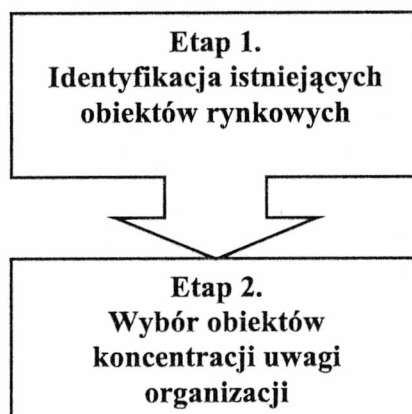
Poniżej scharakteryzowano obszary działalności marketingowej organizacji wraz kryteriami ich oceny oraz identyfikatorami cech w ramach wyszczególnionych obszarów.

Kryteria oceny w danym obszarze działalności zostały wprowadzone pomocniczo, by usystematyzować wiedzę z tego zakresu, jednak były one przedmiotem dalszej analizy w samej metodzie.

Orientacja rynkowa określa, co jest głównym przedmiotem uwagi organizacji (nabywcy, konkurenci, pośrednicy, czy dostawcy), a jej zasięg jest rozumiany jako zespół zjawisk, na których organizacja się koncentruje [Wrzosek (red.) 2005, s. 62-63]. Jeśli zakres orientacji rynkowej jest wąski, to organizacja skupia się najczęściej na klientach,

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

jeśli jest szeroki, to uwaga może być skierowana na wszystkich uczestników rynku. Sam proces kształtowania orientacji rynkowej ilustruje rys. 3.2.



Rys. 3.2. Proces kształtowania orientacji rynkowej
Źródło: [Wrzosek (red.) 2005, s. 61]

Segmentacja rynku stanowi podział rynku według określonych kryteriów na jednorodne grupy nabywców tzw. - **segmenty rynku**, przy czym musi to być zrobione w sposób użyteczny. I tak **kryterium demograficzne** uwzględnia segmentację według: płci, wieku nabywców, wielkości rodziny, narodowości i fazy cyklu życia rodziny. **Kryterium geograficzne** bierze pod uwagę czynnik przestrzenny i wpływ jaki wywiera on na zachowanie się konsumentów w różnych rejonach np.: na wsi, w miastach, czy w kraju itp.

A także **kryterium ekonomiczno-społeczne** odejmujące: wysokość dochodu, wykonywany zawód, wykształcenie, stan wyposażenia gospodarstwa domowego itp. oraz **kryterium psychologiczne** uwzględniające: styl życia, zainteresowania, hierarchię wartości itp. [Dębski 2006, s. 212].

Organizacje nie mogą kierować swoich ofert do wszystkich nabywców na rynku, bowiem jest ich zbyt wielu, są zbyt rozproszeni i zróżnicowani pod względem potrzeb oraz zwyczajów zakupowych, stąd zatem potrzeba segmentacji i różnicowania działań marketingowych w zależności od grupy odbiorców.

Badania marketingowe obejmują zbiór technik i zasad systematycznego gromadzenia, zapisywania i analizowania oraz interpretowania informacji, które ułatwiają podejmowanie decyzji. Ich zakres jest najczęściej wyznaczany przez zakres decyzji podejmowanych w organizacji. Informacje uzyskiwane w wyniku badań marketingowych są między innymi wykorzystywane do zidentyfikowania i określenia problemów oraz szans rynkowych,

do udoskonalania i oceny działań marketingowych, do monitorowania efektów tych działań. Badania marketingowe mogą dotyczyć stanów przeszłych i obecnych, a także mogą obejmować prognozy na przyszłość. Ważne jest, aby zakres tych badań był możliwie szeroki i był przeprowadzany systematycznie [Baines, Chansarkar 2002, Kumar, Aaker, Day 2002, Pfaff 2005].

W badaniach marketingowych można wyróżnić następujące etapy [Dębski 2006, s. 216]:

- przygotowanie badania,
- zabranie, gromadzenie i przetworzenie informacji,
- analiza wyników informacji i ich interpretacja,
- opracowanie wniosków.

Informacje marketingowe są ściśle związane z badaniami marketingowymi. Stanowią one finalny efekt przeprowadzonych badań marketingowych i przynoszą szeroką wiedzę, która pozwala redukować niepewność decyzji związanych z realizacją określonych działań marketingowych. Ważne jest by były aktualne, co ma szczególne znaczenie wobec dynamicznych zmian następujących na rynku, i terminowo uzyskiwane [Dębski 2006, s. 214].

Organizacje powinny także stosować **system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych (MDSS)**, czyli skoordynowany zbiór danych, systemów, narzędzi oraz technik wraz ze sprzętem i oprogramowaniem, za pomocą którego organizacja gromadzi, jak również interpretuje informacje odnośnie prowadzonej działalności i otoczenia, by na tej podstawie podejmować konkretne działania marketingowe [Johnson, Beale 1998, s. 16-27].

Relacje z klientami dotyczą zarówno nowych jak i dotychczasowych klientów, gdyż to właśnie te dwie ich grupy są źródłem popytu organizacji. Stanowią one więź klientów z organizacją oraz stosunki, jakie między nimi panują. Organizacja zatem powinna nieustannie pozyskiwać nowych klientów, przy jednoczesnym pamiętaniu o obecnych nabywcach, stosując np. programy lojalnościowe [Miręga 2005, s. 3]. Ważne jest także, by organizacja systematycznie monitorowała zadowolenie swoich klientów, co wpływa na rentowność klientów [Bailey, Dandrade 1995, s. 4, Helman, Głazewska 2000, s. 23]. Wykorzystanie opinii klientów, czyli ich uczestnictwo w procesie planowania, testowania, pozwalają stworzyć taki produkt, który jest najlepiej dostosowany do potrzeb rynku [Karaś 2005, s. 58].

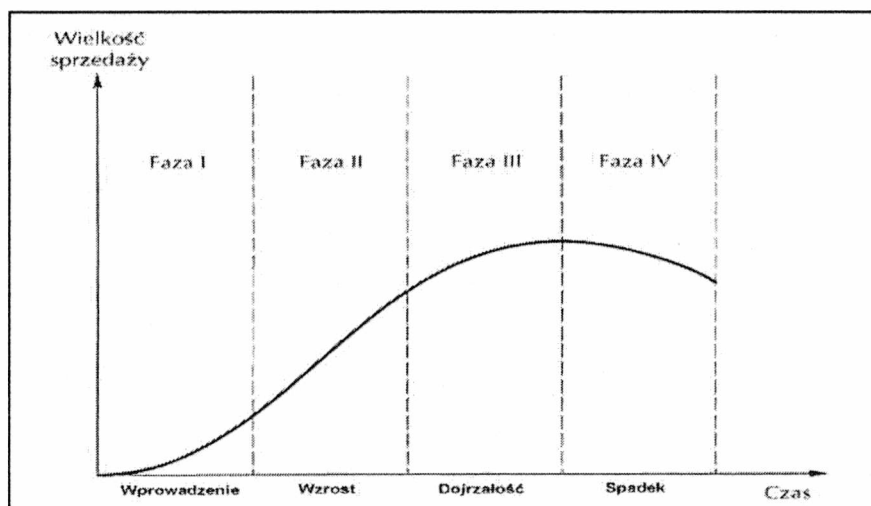
Rozdział 3

Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Cztery kolejne obszary działalności marketingowej organizacji wchodzi w skład tzw. marketingu-mix. Są to: produkt, cena, dystrybucja oraz promocja.

Produktem może być każda idea, usługa, towar lub ich kombinacja, czyli wszystko to, co organizacja jest w stanie zaoferować na rynku i co może zaspokoić potrzebę lub pragnienie nabywcy. Z samym produktem ściśle związane jest pojęcie **marki**. Marka to nazwa, symbol, czy wzór, stworzone w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy i wyróżnienia ich spośród oferty konkurencji.

W odniesieniu do produktów istotne są: umiejętny dobór asortymentu produktów, ich cechy użytkowe wraz z opakowaniami i etykietami, jak również analiza cyklu życia produktów, ich rentowność oraz dynamika sprzedaży i nowe produkty. **Cykl życia produktu** obejmuje okres od wejścia produktu na rynek do chwili jego wycofania z rynku. Rysunek 3.3. przedstawia poszczególne fazy cyklu życia produktu. Ważne jest, by organizacja analizowała cykl życia poszczególnych produktów.



Rys. 3.3. Fazy cyklu życia produktu
Źródło: [Dębski 1996, s. 226]

Cena produktów odwzorowuje wartość pieniężną (lub określoną w inny sposób), za przyjęcie której sprzedający jest gotów zrzec się swoich praw do danego dobra, lub też kupujący jest gotów ją oddać, aby do tego dobra nabyć prawa. W ujęciu marketingowym natomiast jest to zespół decyzji cenowych, mających na celu ustalenie ceny, akceptowanej przez nabywcę oraz przynoszącej zysk producentowi lub sprzedawcy. Ostateczna cena powinna:

- uwzględniać psychologiczne aspekty ustalania cen (np. cena jako wyznacznik jakości),

Rozdział 3

Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

- być skoordynowana z innymi elementami marketingu mix (musi uwzględniać jakość produktu i wydatki poniesione na jego promocję),
- pasować do ogólnej polityki cenowej organizacji,
- zostać zaakceptowana przez dystrybutorów, sprzedawców, konkurentów, dostawców oraz władze.

Wybór polityki cenowej wiąże się przede wszystkim z potrzebą dostosowania wielkości oferty do pojemności rynku, elastyczności cenowej popytu i panującej na rynku konkurencji. Organizacja może dokonywać wyboru tej polityki opierając się na:

- cenach konkurentów,
- szacowaniu elastyczności cenowej popytu na produkt,
- koszcie produkcji i dystrybucji swojego produktu [Prymon 1992, s. 46].

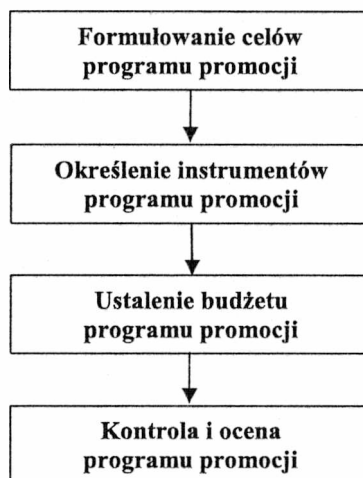
Dystrybucja produktów jest to działalność obejmująca planowanie, realizację i kontrolę fizycznego przepływu materiałów i finalnych produktów z miejsca produkcji do miejsca ich zbycia. Celem dystrybucji jest zarządzanie łańcuchami dostaw, czyli przepływami wartości od dostawców do ostatecznych użytkowników oraz dostarczenie odpowiednich towarów, do odpowiedniego miejsca, w odpowiednim czasie i po możliwie najniższych kosztach [Pasterak 1997, s. 20]. Z dystrybucją związane jest pojęcie **kanalów dystrybucji**. Obejmują one zbiór wszystkich podmiotów, przez które przepływa jeden lub więcej strumieni związanych z działaniami marketingowymi. Stosowane przez organizację kanały dystrybucji muszą być rentowne.

Program promocyjny obejmuje zestaw działań umożliwiających komunikację organizacji z otoczeniem [Drzazga 2003, s. 15]. Jest częścią strategii marketingowej danej organizacji. Strategia ta uwzględnia cele, zadania i narzędzia ich realizacji [Głowacki 1987, s. 196].

Program promocyjny określa zakres i rodzaj działań promocyjnych organizacji na podstawie długookresowego harmonogramu. Działania promocyjne są podporządkowane osiągnięciu podstawowych celów w ramach przyjętej strategii marketingowej danej organizacji. Zwiększają one efektywność funkcjonowania organizacji oraz zapewniają osiągnięcie przewagi nad konkurentami [Mantura (red.) 2000, s. 199]. Opracowanie skutecznego programu promocyjnego wymaga podjęcia różnych decyzji, opierających się uprzednio na przeprowadzonych badaniach marketingowych, ustalających pozycję promowanego produktu na rynku [Sznajder 1993, s. 144]. Przygotowanie programu

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

promocyjnego, czyli zespołu działań służącego pokazaniu organizacji jej oferty produktowej na rynku, obejmuje kilka etapów. Przedstawia je rys. 3.4.



Rys. 3.4. Etapy kształtowania programu promocyjnego
Źródło: opracowanie własne

Obecnie stosowane instrumenty promocji to: reklama, public relations, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista oraz instrumenty promocyjne oparte na nowych mediach elektronicznych.

Strategię marketingową definiuje się jako: swoistą logikę, w której centrum stoją nabywcy. Pozwala ona na osiągnięcie celów marketingowych danej organizacji i jest związana z ogólną strategią tej jednostki. Można ją również zdefiniować jako wszelkie działania, metody, a także filozofię zmierzające do zwiększenia sprzedaży towarów i usług [Krupski (red.) 1999, s. 213]. Obejmuje ona także obszar związany z konkutowaniem między organizacjami i dążeniem do osiągnięcia przewagi rynkowej [Obłój 1997, s. 63] oraz oddziaływaniem w kierunku grup docelowych [Altkorn 1992, s. 244]. Do sformułowania właściwej strategii marketingowej konieczna jest analiza otoczenia rynkowego i reakcja na zmiany w nim zachodzące.

Wiedzę pracowników sfery marketingu można zdefiniować jako: „ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się” [Pondel 2003, s. 372]. W ujęciu ekonomicznym traktowana jest dwojako: jako informacje oraz jako aktywa. W pierwszym ujęciu wiedza stanowi informacje, które mogą być przetwarzane i wykorzystywane do podejmowania racjonalnych decyzji ekonomicznych, w tym marketingowych. W drugim ujęciu traktowana jest jako dobro ekonomiczne, które może być prywatną własnością i jako towar może być przedmiotem obrotu rynkowego

Rozdział 3

Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

[Łobesko 2004, s. 33]. Obszar ten jest ściśle związany z zastosowaniem zarządzania wiedzą w działalności marketingowej organizacji. Zatem głównym celem zarządzania wiedzą w tej sferze, jest wytworzenie odpowiedniej kultury informacyjnej, podkreślającej w szczególności rolę i znaczenie klienta dla powodzenia organizacji [Szafrńska, Szyran-Resiak 2010, s. 165]. W tabeli 3.7 zostały przedstawione wybrane przejawy zarządzania wiedzą istotne z punktu widzenia działalności marketingowej organizacji wraz z możliwymi do zastosowania narzędziami [Szafrńska, Szyran-Resiak 2010, s. 166-167].

Tabela 3.7

Przejawy zarządzania wiedzą w działalności marketingowej organizacji

Podsystemy zarządzania wiedzą	Działania w obszarze marketingu	Przykładowe narzędzia możliwe do wykorzystania
Lokalizowanie zasobów wiedzy	Ustalenie źródeł wiedzy Korzystanie z narzędzi do zarządzania wiedzą	Badania marketingowe Mapy myśli, tablice interaktywne
Pozyskiwanie wiedzy	Korzystanie z technologii informatycznych	Oprogramowanie komputerowe, np. CRM, ERP
Rozwijanie wiedzy	Rozwijanie i propagowanie innowacyjności	E-learning, szkolenia, warsztaty
Dzielenie się wiedzą	Wykorzystanie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych	Internet, Ekstranet, Groupware, dyskusje, Web 2.0, symulacje
Wykorzystanie wiedzy	Rozwijanie przekonania o wartości wiedzy	Konferencje, warsztaty
Zachowywanie wiedzy	Tworzenie baz danych	Oprogramowanie komputerowe

Źródło: [Krupski (red.), 2004, s. 343]

Najbardziej popularnym i jednocześnie najczęściej stosowanym narzędziem w sferze marketingu jest **CRM** (ang.: *Customer Relationship Management*). To nowoczesna technika oparta na zaawansowanych systemach informatycznych, za pomocą której organizacje mają możliwość łatwiejszego zarządzania relacjami z klientami. Systemy CRM umożliwiają łatwiejszy i bardziej precyzyjny kontakt z aktualnym klientem.

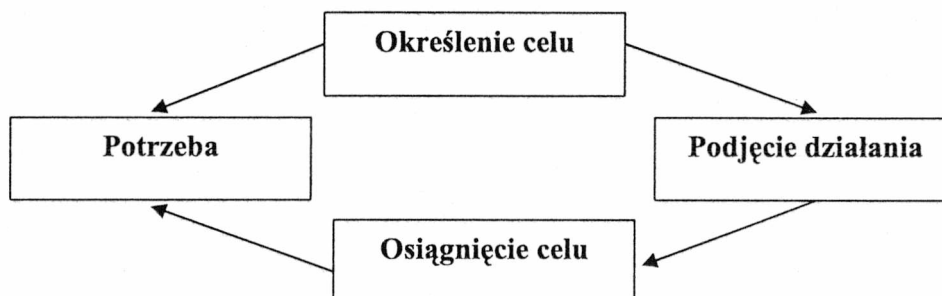
Zasoby sfery marketingu, obejmują wszystko to, czego można użyć w procesach kreowania, wytwarzania oraz oferowania dóbr i usług na rynku. Można je podzielić na materialne (pracy, rzeczowe, finansowe oraz organizacyjne) i niematerialne (niepieniężne, bez cech fizycznych) [Wrzosek (red.) 2005, s. 173-175]. Najtrudniejsze jest jednak właściwe określenie ich wielkości, a także podział pomiędzy poszczególne instrumenty marketingu (tzw. alokacja zasobów) w sposób, który jest efektywny (zachowanie ilościowego oraz jakościowego stanu równowagi).

Organizacja sfery marketingu jest związana z właściwym dostosowaniem struktury organizacyjnej tej sfery do wymagań rynku, jak również z prawidłową współpracą z innymi działami takimi jak: dział badawczo-rozwojowy, dział inżynieryjno-konstrukcyjny i zaopatrzenia, dział produkcji i działy operacyjne, dział finansowy, księgowość oraz dział kredytowy [Kotler 2005, s. 691-693]. W przypadku struktury organizacyjnej sfery marketingu można mówić o jej sześciu rodzajach: prostym dziale sprzedaży; dziale sprzedaży z pomocniczymi funkcjami marketingu, takimi jak reklama oraz badania marketingowe; samodzielnym dziale marketingu, który zajmuje się coraz większą liczbą funkcji pomocniczych; nowoczesnym dziale marketingu, gdzie dział sprzedaży i marketingu podlegają wiceprezesowi do spraw sprzedaży i marketingu; organizacji zorientowanej na procesy i rezultaty, czyli rynek i klienta oraz organizacji funkcjonalnej, w której pracownicy sfery marketingu pracują w zespołach interdyscyplinarnych [Kotler 2005, s. 680-683, 718].

Motywowanie w sferze marketingu sprowadza się wykorzystywanie takich mechanizmów, które zapewniają zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, zachęcają do podnoszenia kwalifikacji i dają im satysfakcję [Kozdrój 1990, Wnuk, Ryśnik (red.) 2010, s. 148] lub jest to też proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami, tak by doprowadziły do osiągnięcia określonego wyniku [Masłyk-Musiał 1999, s. 72]. Rysunek 3.5. przedstawia proces motywacji. Z pojęciem motywowania wiąże się także **system motywacyjny**. Jest to system oddziaływań organizacji na uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości. Kluczowe jest tutaj stosowanie nie tylko płacowych (wynagrodzenie), ale również pozapłacowych systemów motywacyjnych, takich np. jak: finansowanie Internetu, lekcje języka obcego, kursy podnoszące kwalifikacje zawodowe, bilety do teatru, kina, kupony na siłownię, basen i zajęcia fitness, opieka medyczna czy zwrot kosztów biletu miesięcznego. Trudność w motywacji pozapłacowej polega na tym, że trzeba odpowiednio dobrać rodzaj zastosowanego narzędzia do konkretnego pracownika. Stąd też najważniejszym elementem jest stworzenie możliwości wyboru - pracownik sam wie najlepiej, czego potrzebuje i jakie świadczenie sprawi mu największą satysfakcję. Obszar ten jest ściśle związany z wdrażaniem działań marketingowych, czyli procesem przekształcającym strategię i plany marketingowe w konkretne działania, za pomocą których realizowane są cele w nich zawarte [Goetsch,

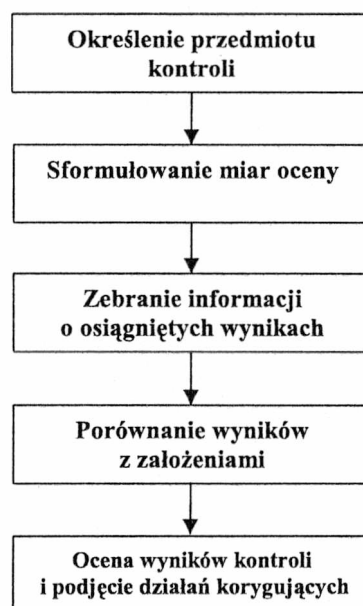
Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

1993]. Samo motywowanie w sferze marketingu jest czynnikiem wpływającym na skuteczne wdrożenie rozwiązań marketingowych.



Rys. 3.5. Proces motywacji wg M. Armstronga
Źródło: [Armstrong 2003, s. 1]

W końcu **planowanie marketingowe**. Planowanie oznacza wytyczanie celów marketingowych organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji [Garbowski, Rutkowski, Wrzosek 1997]. Organizacje zatem muszą tworzyć plany: roczne, długoterminowe (2-5 lat) oraz strategiczne (powyżej 5 lat). Sama **kontrola** natomiast, czyli pomiar i ocena wyników planów i działalności marketingowej oraz podejmowanie działań korygujących zapewniających osiągnięcie wyznaczonych celów, powinna uwzględniać wszystkie obszary tej działalności i być przeprowadzana systematycznie, przy zastosowaniu metod zarówno jakościowych, jak i ilościowych. Etapy kontroli marketingowej przedstawia rys. 3.6.



Rys. 3.6. Etapy kontroli marketingowej
Źródło: [Szulce, Florek, Żyminkowski 2006, s. 218]

3.2.2. Czynności wstępne oceny

Etap I. Czynności wstępne

W etapie pierwszym należy przygotować dane do obliczeń w siedmiu fazach.

Należy zatem określić dokładne przedziały czasowe dokonywania pomiarów, np. co pół roku lub co rok. Przyjęcie jednakowych przedziałów czasowych pozwoli na późniejsze prognozowanie zmian jakości działalności marketingowej organizacji w czasie i osiągnięcie wyników możliwych do porównywania.

Faza 1: Zdefiniowanie obiektu oceny

Obiekt badań stanowi jakość działalności marketingowej organizacji.

Faza 2: Wyodrębnienie obszarów działalności marketingowej organizacji

Faza ta polega na wyszczególnieniu wszystkich najważniejszych obszarów działalności marketingowej organizacji z punktu widzenia przyjętego celu oceny (punkt 3.2.1).

Wyodrębnione obszary działalności marketingowej organizacji $P^{(k)}$ będą tworzyły zbiór P elementów rozłącznych:

$$P = \{P^{(k)}\}, k = 1, 2, \dots, l,$$

gdzie:

l – liczba obszarów działalności marketingowej organizacji.

Działalność marketingowa organizacji obejmuje zatem 15 obszarów ($k=1,2,\dots,15$) i są nimi:

- $k = 1$ – Orientacja rynkowa,
- $k = 2$ – Segmentacja rynku,
- $k = 3$ – Badania marketingowe,
- $k = 4$ – Informacje marketingowe,
- $k = 5$ – Relacje z klientami,
- $k = 6$ – Portfel produktów
- $k = 7$ – Ceny produktów,
- $k = 8$ – Dystrybucja produktów,
- $k = 9$ – Program promocji,
- $k = 10$ – Strategia marketingowa,
- $k = 11$ – Wiedza pracowników sfery marketingu
- $k = 12$ – Zasoby sfery marketingu,
- $k = 13$ – Organizacja sfery marketingu,

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

$k = 14$ – Motywowanie w sferze marketingu,

$k = 15$ – Planowanie i kontrola marketingowa.

Faza 3: Określenie identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji

Kolejna faza stanowi określenie identyfikatorów cech opisujących obszary działalności marketingowej organizacji, służących do oceny każdego z wyznaczonych obszarów (punkt 3.2.1). Jest ich w sumie 67.

Zatem w tej fazie dla każdego obszaru działalności marketingowej organizacji $P^{(k)} (k = 1, 2, \dots, l; \text{ gdzie } l - \text{liczba obszarów})$ należy ustalić identyfikatory cech $x_i^{(k)} (i = 1, 2, \dots, n; n - \text{liczba identyfikatorów cech obszaru } k\text{-tego})$. Będą one tworzyły zbiór $X^{(k)}$ cech obszaru k -tego:

$$X^{(k)} = x_i^{(k)}$$

gdzie:

i - numer identyfikatora cechy ($i = 1, 2, \dots, n; n - \text{liczba identyfikatorów cech obszaru } k\text{-tego}$).

Wybrane zbiory identyfikatorów cech obszarów działalności marketingowej organizacji utworzą zbiór $X^{(k)}$ identyfikatorów cech całej działalności marketingowej organizacji X :

$$X = \{X^{(k)}\},$$

gdzie:

k – numer obszaru ($k = 1, 2, \dots, l; l - \text{liczba obszarów działalności marketingowej organizacji}$).

Faza 4: Określenie charakteru identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji

Wśród zbioru identyfikatorów cech obszarów działalności marketingowej organizacji $X^{(k)}$, utworzonego w poprzedniej fazie, należy wskazać cechy będące stymulantami, bądź destymulantami. Stymulanty to cechy, które osiągają wysokie wartości i są pożądane z punktu widzenia osiągania wysokiego poziomu jakości działalności marketingowej organizacji. Destymulanty natomiast to cechy, których wartości maleją wraz ze wzrostem poziomu jakości działalności marketingowej organizacji.

Faza 5: Określenie ważności obszarów działalności marketingowej organizacji i identyfikatorów cech w tych obszarach

W tej fazie należy określić ważność każdego obszaru działalności marketingowej organizacji oraz ważność każdego identyfikatora cech z punktu widzenia osiągnięcia pożądanego poziomu jakości całej działalności marketingowej organizacji. Będzie to polegało na nadaniu obszarom działalności marketingowej organizacji odpowiednich współczynników ważności $w^{(k)}$.

Współczynnik $w^{(k)}$ ważności obszaru $P^{(k)}$ stanowi liczbę z przedziału $\langle 1, 10 \rangle$ nadawaną przez respondentów. W czasie określania wartości współczynników ważności należy stosować zasadę, w myśl której, suma współczynników $w^{(k)}$ obszarów $P^{(k)}$ równa się 1 już po ich normalizacji w kolejnej fazie. Rozpatrując oba przypadki łącznie mamy zatem:

$$\left\{ \begin{array}{l} w^{(k)} = 1 \\ \text{lub} \\ w^{(k)} < 1 \Rightarrow \sum w^{(k)} = 1. \end{array} \right. \quad (3.1)$$

Również każdemu identyfikatorowi cech $x_i^{(k)}$ obszaru $P^{(k)}$ ($k=1, 2, \dots, l$) należy nadać odpowiednie współczynniki $w_i^{(k)}$ ważności z przedziału $(0, 1]$. Przy czym nie jest stosowana zasada, w myśl której suma wszystkich współczynników ważności musi być równa 1.

Faza 6: Normalizacja współczynników ważności obszarów działalności marketingowej organizacji

Współczynniki ważności obszarów działalności marketingowej organizacji są liczbami z przedziału $\langle 1, 10 \rangle$. Należy je znormalizować w taki sposób, by były to liczby z przedziału $(0, 1)$. Zatem powinno się zsumowywać wszystkie uzyskane wagi z przedziału $\langle 1, 10 \rangle$ i każdą z nich wziętą z osobna podzielić przez sumę wszystkich wag. W ten sposób uzyska się pożądaný rezultat.

Faza 7: Normalizacja identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji

Celem normalizacji jest sprowadzenie identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji do ich porównywalności. W zaproponowanej metodzie jako formułę standaryzacji przyjęto unitaryzację.

W przypadku działalności marketingowej organizacji wszystkie identyfikatory cech są stymulantami, stąd formuła ta przyjmuje postać:

Rozdział 3
Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

$$y_i^{(k)} = \frac{x_i^{(k)} - x_{\min}^{(k)}}{x_{\max}^{(k)} - x_{\min}^{(k)}}, \quad (3.2)$$

gdzie:

$y_i^{(k)}$ – znormalizowana zmienna i – tego identyfikatora cechy ($i = 1, \dots, n$) w k -tym obszarze działalności marketingowej organizacji;

$x_i^{(k)}$ – wartość i -tego identyfikatora cechy ($i = 1, \dots, n$) w k -tym obszarze działalności marketingowej organizacji;

$x_{\max}^{(k)}$ – wartość maksymalna identyfikatora cech w k -tym obszarze działalności marketingowej organizacji;

$x_{\min}^{(k)}$ – wartość minimalna identyfikatora cechy w k -tym obszarze działalności marketingowej organizacji.

Znormalizowane identyfikatory cechy $y_i^{(k)}$ będą przyjmować wartości z przedziału $<0,1>$, przy czym:

$y_i^{(k)} = 0$, dla identyfikatora cechy przyjmującej wartości niepożądane z punktu widzenia jakości działalności marketingowej organizacji;

$y_i^{(k)} = 1$, dla cechy przyjmującej wartości pożądane z punktu widzenia jakości działalności marketingowej organizacji.

3.2.3. Czynności właściwe oceny

Etap II. Czynności właściwe

8. Obliczenie wartości ocen jakości działalności marketingowej dla poszczególnych obszarów tej działalności organizacji jako wartości mierników syntetycznych oceny

Formuła obliczeniowa mierników syntetycznych $m^{(k)}$ w k -tym obszarze działalności marketingowej organizacji jest następująca:

$$m^{(k)} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i^{(k)} y_i^{(k)}}{\sum_{i=1}^n w_i^{(k)}}, \quad (3.4)$$

Rozdział 3

Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

gdzie:

$y_i^{(k)}$ – i -ty znormalizowany identyfikator cechy w k -tym obszarze działalności marketingowej organizacji;

$w_i^{(k)}$ – waga i -tego identyfikatora cechy k -tego obszaru działalności marketingowej organizacji.

Miernik syntetyczny przyjmuje wartości z przedziału $<0,1>$. Wartość 0 osiąga, gdy wszystkie unormowane wartości identyfikatora cechy są równe 0, natomiast wartość 1, gdy wszystkie unormowane wartości są równe 1.

Faza 9: Obliczenie uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji

Wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji M będzie sumą wartości mierników syntetycznych poszczególnych obszarów działalności marketingowej organizacji $m^{(k)}$, skorygowaną o znormalizowane współczynniki wagowe $w^{(k)}$ obszaru k -tego działalności marketingowej organizacji, ustalone w fazie piątej:

$$M = \frac{\sum_{k=1}^I w^{(k)} m^{(k)}}{\sum_{k=1}^I w^{(k)}}, \quad (3.5)$$

gdzie:

M – uogólniony parametr jakości działalności marketingowej organizacji;

$m^{(k)}$ – wartość miernika syntetycznego w k -tym obszarze działalności marketingowej organizacji;

$w^{(k)}$ – znormalizowany współczynnik ważności k -tego obszaru działalności marketingowej organizacji ($k=1,2,\dots,I$).

Uogólniony parametr jakości działalności marketingowej organizacji będzie przyjmował wartości z przedziału $<0,1>$.

Faza 10: Analiza i ocena wyników obliczeń poziomu jakości działalności marketingowej organizacji

Osiągnięcie przez obiekt wartości mniejszej od 1 oznacza, że należy go ocenić gorzej pod względem przyjętego poziomu jakości. Wartość natomiast bliższa 1 będzie wskazywała, iż obiekt spełnia wymogi związane z wysokim poziomem jakości działalności marketingowej organizacji. Jednak sama wartość uogólnionego parametru jakości działalności

Rozdział 3

Proponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji

marketingowej organizacji nie jest wystarczająca do całościowej analizy i oceny tej działalności. Aby móc w pełni ocenić poziom jakości działalności marketingowej organizacji należy poddać analizie również wartości $m^{(k)}$ mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej organizacji obliczone w etapie drugim, by móc wysunąć wnioski odnośnie tego, które z obszarów miały znaczący wpływ na ostatecznie osiągnięty wynik oraz znormalizowane wartości identyfikatorów cech poszczególnych obszarów (jako szczegółowych kryteriów oceny). Sama natomiast analiza powinna być zakończona wnioskami, co do przyczyn osiągania niskiej jakości działalności marketingowej organizacji i określeniem możliwości ich niwelowania.

Rozdział 4

BADANIA EMPIRYCZNE DOTYCZĄCE OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI

4.1. Przykład zastosowania metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o.

4.1.1. Ogólna charakterystyka firmy

Firma CADSOL Design Polska Sp. z o.o. jako obiekt badania istnieje na rynku rozwiązań CAD/CAM od 1989 roku. Została utworzona przez *Nils-Ake Torell* w *Växjö* w Szwecji. Główną misją firmy było wspieranie użytkowników CATIA na terenie Szwecji. Obecnie CADSOL Design Polska Sp. z o.o. ma dwa oddziały - w Szwecji i w Polsce. Oddział w Polsce został otwarty w 1992 roku i mieści się we Wrocławiu.

Koncentrując się na systemie CATIA firma CADSOL rozwija umiejętności inżynierów od początku swego istnienia. Aby osiągnąć ten cel nawiązała bliską współpracę z firmą *Dassault Systemes* - producentem CATIA. Od 1996 CADSOL Design Polska Sp. z o.o. ma status Centrum Kompetencji CATIA/CADAM (*CATIA/CADAM Competency Center*). Po zmianie zasad współpracy z *Dassault Systemes* CADSOL Design Polska Sp. z o.o. stał się Partnerem CATIA (*CATIA Partner*), a po krótkim czasie Zaawansowanym Partnerem CATIA (*CATIA Advanced Partner*). Obecnie status firmy to *PLM Certified Reseller*. Nowa nazwa ma ścisły związek z poszerzeniem zakresu oferowanych usług. CADSOL Design Polska Sp. z o.o. nie oferuje już wyłącznie systemu wspomagającego projektowanie, ale pełne rozwiązania PLM (*Product Lifecycle Management*). Ponadto CADSOL Design Polska Sp. z o.o. ma podpisaną umowę serwisową z *Dassault Systemes* zwaną Ofertą Wsparcia Technicznego (*Technical Support Offer*). Pozwala ona korzystać z bezpośredniej pomocy *Dassault Systemes* w celu rozwiązywania problemów z CATIA, jeśli firma sama nie umie sobie z nimi poradzić. Dodatkową zaletą tej umowy jest możliwość uczestniczenia w szkoleniach w *Dassault Systemes* i dostęp do najnowszych produktów i rozwiązań PLM.

Firma CADSOL Design Polska Sp. z o.o. to także certyfikowany partner w zakresie szkoleń użytkowników systemów CATIA V4, CATIA V5, CATIA V6. Uzyskała ona status *Dassault Systemes Certified PLM Education Partner*.

Produkty firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o. można podzielić na cztery zasadnicze grupy:

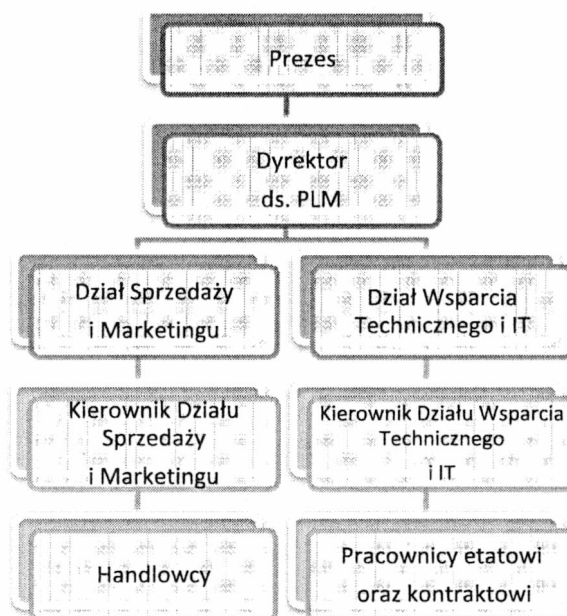
Rozdział 4

Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

- rozwiązania PLM Dassault Systemes (CATIA V5 Classic, CATIA V5 PLM Express, CATIA V6, SIMULIA, Enovia Smart Team, 3DVIA),
- inny software (m. in.: Q-cheker, Daxware, CATIA Pro),
- komputery i serwery,
- manipulatory 3D.

Jeśli natomiast chodzi o świadczone przez firmę usługi, to są nimi: szkolenia CATIA, wsparcie techniczne i serwis oraz usługi projektowe.

Strukturę organizacyjną firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o. ilustruje rys. 4.6.

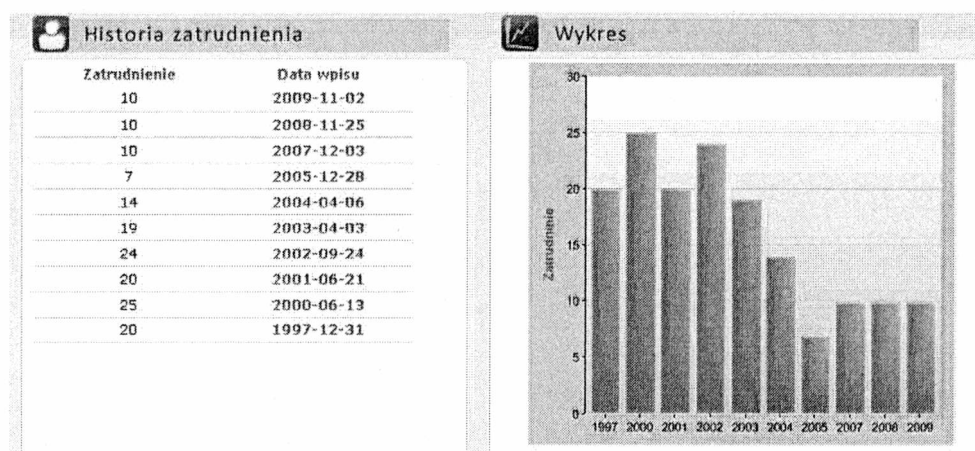


Rys. 4.1. Struktura organizacyjna firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o.
Źródło: materiały wewnętrzne firmy

Rysunek 4.2 przedstawia natomiast dane dotyczące historii zatrudnienia w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o. Obecnie w firmie pracuje 15 osób.

Rozdział 4

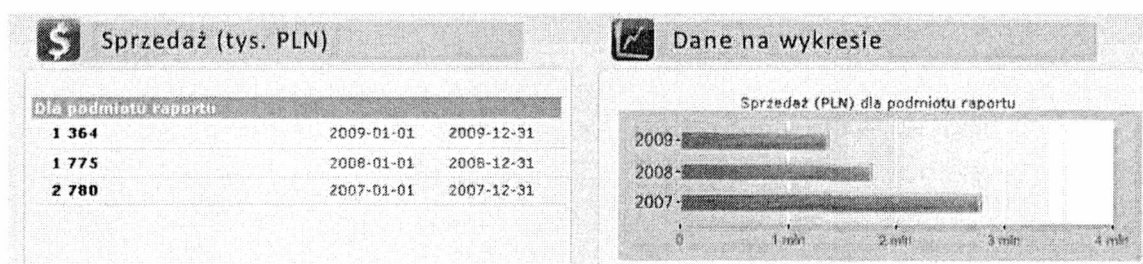
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji



Rys. 4.2. Historia zatrudnienia w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o., lata 1997-2009

Źródło: materiały wewnętrzne firmy

Informacje dotyczące sprzedaży firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o. obrazuje rys. 4.3. W roku 2010 sprzedaż wyniosła 4 000 tys. PLN, a w roku 2011 - 3 000 tys. PLN.



Rys. 4.3. Sprzedaż firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o., lata 2007-2009

Źródło: materiały wewnętrzne firmy

4.1.2. Egzemplifikacja metody oceny jakości działalności marketingowej firmy

By móc dokonać całościowej oceny jakości działalności marketingowej w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o., poproszono Dyrektora ds. PLM o wypełnienie ankiety odnoszącej się do tej oceny - załącznik 2. Osoba ta miała całościowy pogląd na problematykę związaną z działalnością marketingową w badanej organizacji i była zainteresowana zastosowaniem powstającej metody. Nie było uwag do konstrukcji ankiety.

Dla każdego z piętnastu obszarów działalności marketingowej organizacji sformułowano pytania, na które odpowiadał respondent. Zastosowano tu pięciostopniową skalę Likerta, która wyraża różne stopnie aprobaty dla stwierdzeń dotyczących każdego pytania, odpowiadających przyjętym identyfikatorom cech w ramach poszczególnych

Rozdział 4

Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

obszarów działalności marketingowej organizacji. Skale opisane były zarówno werbalnie (zdecydowanie się nie zgadzam; nie zgadzam się; nie mam wyrobionego zdania; zgadzam się; w pełni się zgadzam), jak i numerycznie (od 1 do 5). Ponadto należało wskazać wagę z przedziału $<1,10>$ dla obszarów działalności marketingowej organizacji oraz wagę z przedziału $(0,1>$ dla każdego stwierdzenia w ramach zadawanych pytań.

Po wypełnieniu ankiety przez Dyrektora ds. PLM można było przystąpić do analizy uzyskanych wyników. Wyniki te ujęto w dwa etapy.

Etap I. Czynności wstępne oceny

Tabela 4.1 przedstawia wstępne charakterystyki oceny jakości działalności marketingowej firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o., znormalizowane natomiast współczynniki ważności obszarów działalności marketingowej tejże firmy ilustruje tabela 4.2.

Tabela 4.1

Wstępne charakterystyki oceny jakości działalności marketingowej
firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o.

Lp.	Identyfikatory cech w obszarze działalności	Symbol cechy	Wartość identyfikatora cechy w obszarze działalności	Współczynnik ważności	Znormalizowana zmienna i-tego identyfikatora cechy y_i
				$w_i^{(k)}$	
$k = 1$ – Orientacja rynkowa					
1.	Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją	$x^{(k)}_1$	2	0,8	0,25
$k = 2$ – Segmentacja rynku					
2.	Organizacja wyróżnia segmenty rynku	$x_2^{(k)}$	5	0,8	1,00
3.	Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna	$x_3^{(k)}$	5	0,8	1,00
4.	Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku	$x_4^{(k)}$	5	0,8	1,00

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

$k = 3$ – Badania marketingowe					
5.	Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający	$x_5^{(k)}$	2	0,6	0,25
6.	Badania marketingowe są prowadzone systematycznie	$x_6^{(k)}$	4	0,6	0,75
$k = 4$ – Informacje marketingowe					
7.	Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający	$x_7^{(k)}$	2	0,6	0,25
8.	Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane	$x_8^{(k)}$	4	0,6	0,75
9.	Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji	$x_9^{(k)}$	4	0,6	0,75
10.	W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych	$x_{10}^{(k)}$	1	0,5	0,00
$k = 5$ – Relacje z klientami					
11.	Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku	$x_{11}^{(k)}$	5	1	1,00
12.	Organizacja posiada stałych klientów	$x_{12}^{(k)}$	5	0,8	1,00

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

13.	Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów	$x_{13}^{(k)}$	2	0,6	0,25
14.	Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów	$x_{13}^{(k)}$	4	0,6	0,75
15.	Organizacja posiada rentownych klientów	$x_{15}^{(k)}$	5	1	1,00
$k = 6$ – Portfel produktów					
16.	Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku	$x_{16}^{(k)}$	4	0,8	0,75
17.	Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku	$x_{17}^{(k)}$	5	0,8	1,00
18.	Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie	$x_{18}^{(k)}$	4	0,8	0,75
19.	Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej	$x_{19}^{(k)}$	4	0,8	0,75
20.	Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami	$x_{20}^{(k)}$	4	0,9	0,75
21.	Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonałe	$x_{21}^{(k)}$	4	0,9	0,75
22.	Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów	$x_{22}^{(k)}$	2	0,7	0,25
23.	Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany	$x_{23}^{(k)}$	4	0,7	0,75
24.	Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty	$x_{24}^{(k)}$	4	0,7	0,75
25.	Rentowność produktów jest wysoka	$x_{25}^{(k)}$	4	0,9	0,75

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

26.	Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana	$x_{26}^{(k)}$	5	0,7	1,00
27.	Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku	$x_{27}^{(k)}$	4	0,9	0,75
28.	Na rynek wprowadzane są nowe produkty	$x_{28}^{(k)}$	4	0,8	0,75
$k = 7$ – Ceny produktów					
29.	Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji	$x_{29}^{(k)}$	5	0,8	1,00
30.	Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty	$x_{30}^{(k)}$	4	0,9	0,75
31.	Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom	$x_{31}^{(k)}$	4	0,8	0,75
32.	Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix	$x_{32}^{(k)}$	4	0,8	0,75
$k = 8$ – Dystrybucja produktów					
33.	Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka	$x_{33}^{(k)}$	5	0,6	1,00
34.	Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty	$x_{34}^{(k)}$	5	0,7	1,00
35.	Stosowane kanały dystrybucji są rentowne	$x_{35}^{(k)}$	5	0,8	1,00

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

$k = 9$ – Program promocji					
36.	Regularnie ustalone są cele programu promocji	$x_{36}^{(k)}$	4	0,7	0,75
37.	Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji	$x_{37}^{(k)}$	4	0,7	0,75
38.	Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji	$x_{38}^{(k)}$	4	0,7	0,75
39.	Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające	$x_{39}^{(k)}$	4	0,7	0,75
40.	Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane	$x_{40}^{(k)}$	4	0,7	0,75
41.	Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji, jak i fazę cyklu życia produktu	$x_{41}^{(k)}$	4	0,7	0,75
42.	Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku	$x_{42}^{(k)}$	4	0,7	0,75
43.	Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka	$x_{43}^{(k)}$	3	0,7	0,50
$k = 10$ – Strategia marketingowa					
44.	Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeby w otoczeniu marketingowym	$x_{44}^{(k)}$	4	0,8	0,75

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

45.	Cele strategiczne sfery marketingowej są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery	$x_{45}^{(k)}$	4	0,8	0,75
46.	Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji	$x_{46}^{(k)}$	4	0,7	0,75
$k = 11$ – Wiedza pracowników sfery marketingu					
47.	Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej na użytek marketingu	$x_{47}^{(k)}$	4	0,8	0,75
48.	Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu	$x_{48}^{(k)}$	4	0,8	0,75
49.	Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu	$x_{49}^{(k)}$	4	0,8	0,75
50.	Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane	$x_{50}^{(k)}$	4	0,8	0,75
51.	Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami	$x_{51}^{(k)}$	5	0,9	1,00
52.	Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.	$x_{52}^{(k)}$	5	0,9	1,00
53.	W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji	$x_{53}^{(k)}$	5	0,8	1,00
54.	Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane	$x_{54}^{(k)}$	5	0,8	1,00
55.	Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty	$x_{55}^{(k)}$	5	0,8	1,00
56.	Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu	$x_{56}^{(k)}$	5	0,8	1,00

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

57.	Wiedza w organizacji jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)	$x_{57}^{(k)}$	5	0,8	1,00
$k = 12$ – Zasoby sfery marketingu					
58.	W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne	$x_{58}^{(k)}$	5	0,8	1,00
59.	Zasoby sfery marketingu będące w posiadaniu organizacji są wykorzystywane efektywnie	$x_{59}^{(k)}$	4	0,8	0,75
60.	W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga	$x_{60}^{(k)}$	4	0,8	0,75
$k = 13$ – Organizacja sfery marketingu					
61.	Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingu są dostosowane do specyfiki działalności organizacji	$x_{61}^{(k)}$	4	0,7	0,75
62.	Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie	$x_{62}^{(k)}$	5	0,7	1,00

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

$k = 14$ – Motywowanie w sferze marketingu					
63.	Stosowane są różnorodne (poza płacowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu	$x_{63}^{(k)}$	3	0,7	0,50
$k = 15$ – Planowanie i kontrola marketingowa					
64.	Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe	$x_{64}^{(k)}$	4	0,7	0,75
65.	Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności	$x_{65}^{(k)}$	4	0,7	0,75
66.	Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe	$x_{66}^{(k)}$	4	0,7	0,75
67.	Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie	$x_{67}^{(k)}$	4	0,6	0,75

Źródło: opracowanie własne

Legenda:

Wartość identyfikatora cechy w obszarze działalności:

- 1 - zdecydowanie się nie zgadzam
- 2 – nie zgadzam się
- 3 – nie mam wyrobionego zdania
- 4 - zgadzam się
- 5 – w pełni się zgadzam

Tabela 4.2

Znormalizowane współczynniki ważności obszarów działalności marketingowej
firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o.

Numer obszaru działalności marketingowej organizacji															Suma wag
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
0,07	0,07	0,06	0,06	0,08	0,08	0,08	0,08	0,06	0,07	0,07	0,06	0,06	0,05	0,06	1,00

Źródło: opracowanie własne

Etap II. Czynności właściwe oceny

W tym etapie obliczono wartości mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o. oraz wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej.

Wartości mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej organizacji prezentuje tab. 4.3.

Tabela 4.3

Wartości mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej
firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o.

m^1	m^2	m^3	m^4	m^5	m^6	m^7	m^8	m^9	m^{10}	m^{11}	m^{12}	m^{13}	m^{14}	m^{15}
0,25	1,00	0,50	0,46	0,85	0,75	0,81	1,00	0,72	0,75	0,91	0,83	0,88	0,50	0,75

Źródło: opracowanie własne

Wartość natomiast uogólnionego parametru M jakości działalności marketingowej firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o., jako suma wartości mierników syntetycznych $m^{(k)}$ poszczególnych obszarów działalności marketingowej organizacji, skorygowanych przez znormalizowane współczynniki wagowe $w^{(k)}$ obszaru k -tego, ustalone w etapie I, wynosi:

$$M = \frac{\sum_{k=1}^{15} w^{(k)} m^{(k)}}{\sum_{k=1}^{15} w^{(k)}} = \frac{0,25 * 0,07 + 1,00 * 0,07 + 0,50 * 0,06 + 0,46 * 0,06 + 0,85 * 0,08 + 0,75 * 0,08 + 0,81 * 0,08 + 1,00 * 0,08 + 0,72 * 0,06 + 0,75 * 0,07 + 0,91 * 0,07 + 0,83 * 0,06 + 0,86 * 0,06 + 0,50 * 0,05 + 0,75 * 0,06}{1} = 0,74.$$

4.1.3. Wyniki oceny jakości działalności marketingowej firmy

Jakość działalności marketingowej firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o. należy ocenić wysoko. Uzyskany wynik w tym względzie to 0,74, przy maksymalnym możliwym do uzyskania - 1,0. Jest to wynik zdecydowanie wyższy od średniego, uzyskanego dla organizacji funkcjonujących na Dolnym Śląsku (punkt 4.2.5).

Obszary działalności marketingowej w tej organizacji, które osiągnęły najwyższe wyniki to: segmentacja rynku – 1,0; dystrybucja produktów – 1,0; wiedza pracowników sfery marketingu 0,91; organizacja sfery marketingu – 0,88; relacje z klientami – 0,85; zasoby sfery marketingu 0,83; ceny produktów – 0,81; portfel produktów, strategia marketingowa, planowanie i kontrola marketingowa – 0,75 oraz program promocji – 0,72. Obszarami natomiast o najniższych wynikach okazały się: orientacja rynkowa – 0,25;

Rozdział 4

Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

informacje marketingowe – 0,46; badania marketingowe oraz motywowanie w sferze marketingu - po 0,5.

Po rozmowie z Dyrektorem ds. PLM okazało się, że dwa obszary działalności marketingowej: informacje marketingowe i badania marketingowe otrzymały niskie oceny, ponieważ nie należą one do zakresu odpowiedzialności firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o. W odniesieniu do tych obszarów firma korzysta z informacji i wyników badań marketingowych prowadzonych przez producenta rozwiązań PLM – Dassault Systemes, a zatem sama nie zbiera informacji i nie wykonuje badań osobiście. Zmniejsza to konieczność kładzenia dużego nacisku na te właśnie obszary. Także obszar związany z orientacją rynkową nie podlega w firmie głębszej analizie. Wynika to z faktu, iż jest on również nadzorowany przez producenta. Dassault Systemes zastrzega sobie wyłączność w zakresie obsługi dużych producentów – międzynarodowych korporacji (np.: VOLVO, VW, BMW, Renault itp.). Kanał sprzedaży, w którym aktywna jest firma CADSOL Design Polska Sp. z o.o., jest z zasady kanałem skierowanym wyłącznie do poddostawców i kooperantów.

Warto zatem zwrócić uwagę na te obszary działalności marketingowej organizacji, którym przypisano najniższe wartości. Chodzi o ich poprawę, tak aby po ponownym przeprowadzeniu badania w późniejszym okresie osiągnięto lepsze wyniki.

Nawiązując do wartości identyfikatorów cech w poszczególnych obszarach działalności badanej firmy ustalono, że:

- orientacja rynkowa nie odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją;
- zakres prowadzonych badań marketingowych nie jest wystarczający;
- nie jest stosowany program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów;
- opakowania i etykiety nie są dostosowane do produktów.

Zatem wymienione elementy należy doskonalić. W przypadku identyfikatora dotyczącego efektywności przyjętego programu promocyjnego respondent twierdził, że w tej kwestii nie ma wyrobionego zdania, co także jest niepokojące. Pozostałe identyfikatory uzyskały pozytywne wartości.

4.2. Ocena jakości działalności marketingowej organizacji na Dolnym Śląsku

4.2.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badań była jakość działalności marketingowej organizacji funkcjonujących na Dolnym Śląsku, określona w ujęciu syntetycznym, z uwzględnieniem obszarów tworzących tę działalność, jak i identyfikatorów cech w wyróżnionych obszarach. Cel badań natomiast stanowiło określenie poziomu jakości działalności marketingowej tych organizacji w wymienionych przekrojach. Identyfikowano przy tym rozwiązania w zakresie działalności marketingowej, przyjmowane przez badane organizacje oraz wskazywano w razie potrzeby na potrzebę ich doskonalenia.

4.2.2. Technika badawcza

Zastosowaną w pracy techniką badawczą były badania ankietowe. Wszyscy respondenci uczestniczący w badaniu otrzymali taki sam kwestionariusz ankietowy składający się z 67 pytań właściwych, które podzielono na 15 grup, oraz 3 pytań zawartych w metryczce, dotyczących rodzaju prowadzonej działalności, wielkości organizacji oraz liczby lat funkcjonowania organizacji. Zadanie badanych polegało na odpowiedzeniu na zamieszczone w kwestionariuszu pytania. Kwestionariusz ankiety stanowił zatem podstawowe narzędzie badawcze.

Zastosowaną formę badań stanowiła ankieta internetowa oraz bezpośrednia. W przypadku ankiety internetowej wykorzystano pocztę elektroniczną, co oznaczało rozesłanie kwestionariusza ankietowego do adresatów poczty elektronicznej, w ich liczbie zgodnej z określoną próbką badawczą. Jeśli chodzi natomiast o ankietę bezpośrednią, to kwestionariusz trafiał bezpośrednio do rąk respondentów, którzy odpowiadali na pytania pisemnie, a następnie przekazywali wypełnioną ankietę badaczowi w celu przetwarzania otrzymanych danych. Drogą elektroniczną uzyskano 10% ankiet, bezpośrednio od ankierów – 90%, z tego 20% wypełniano z osobistym udziałem autorki rozprawy. Ankierzy (wolontariusze) zostali szczegółowo poinformowani o celach badania, o tym kto powinien wypełnić kwestionariusz oraz w jaki sposób zapewnić respondentowi poczucie anonimowości.

4.2.3. Próbką badawcza

Obserwacji można poddać zbiorowość generalną (N), wówczas jest to badanie pełne. W przypadku przeciwnym mamy do czynienia z badaniem częściowym. Bardzo rzadko

Rozdział 4

Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

zdarza się, żeby badania marketingowe objęły wszystkie jednostki należące do danej zbiorowości. Przyczynami tego są najczęściej: wysokie koszty badania, niemożliwość dotarcia do wszystkich jednostek objętych badaniem, a także ograniczenia czasowe. Stąd badania marketingowe prowadzi się w mniejszych grupach, reprezentujących całą zbiorowość [Musiałkiewicz 1998, s. 33, Stanisław 2006, s. 21]. Zatem badacz sam musi zdecydować, jakiego rodzaju badanie będzie prowadził. Zbiorowość próbna, inaczej próbka badawcza stanowi podzbiór zbiorowości generalnej, obejmujący tylko część jej elementów, które zostały wybrane tak, by umożliwiły uogólnienie wyników badania na całą zbiorowość generalną. Liczbę elementów próbki badawczej oznaczamy przez n , przy czym $n < N$. W statystyce przyjmuje się, że **próbka badawcza** jest **duża**, jeśli $n > 30$, a **mała**, gdy $n < 30$ [Stanisław 2006, s. 20, Stanisław 1998, s. 16]. Zatem najbardziej wiarygodne wyniki analiz uzyskuje się dla porównań tzw. grup dużych.

W wielu przypadkach prowadzenie badań marketingowych opiera się na założonych wielkościach prób badawczych. Jedną z praktycznych metod określenia liczebności próby jest podejście oparte na oczekiwanej szczegółowości **tabulacji krzyżowej**, czyli zakresie terytorialnego badania, rodzaju podmiotów uczestniczących w badaniu oraz liczbie analizowanych podgrup [Churchill 1991, s. 599; Bazarnik, Grabiński, Kąciak, Mynarski, Sagan 1992, s. 16]. Przykładowe wielkości prób w zależności od tabulacji krzyżowej oraz wielkości prób stosowanych w badaniach przedstawiają tab. 4.4 oraz 4.5.

Tabela 4.4

Przykładowe wielkości prób badawczych w zależności od typu tabulacji krzyżowej

Liczba analizowanych podgrup	Jednostki lub gospodarstwa domowe		Instytucje	
	Krajowe	Regionalne lub specjalne	Krajowe	Regionalne lub specjalne
Niewiele 1 – 9	1000 - 1500	200 - 500	200 - 500	50 - 200
Przeciętnie 10 – 30	1500 - 2500	500 - 1000	500 - 1000	200 - 500
Wiele powyżej 30	2500+	1000+	1000+	500+

Źródło: [Bazarnik, Grabiński, Kąciak, Mynarski, Sagan 1992, s. 16]

Tabela 4.5

Wielkości prób badawczych stosowanych w badaniach

Rodzaj badania	Typowe wielkości próby	Minimalna wielkość próby
Marketingowe badania rynku	1000-1500	500
Badania strategiczne	400-500	200
Test rynkowy	300-500	200
Test produktu	200-300	200
Test opakowania i nazwy	200-300	100
Test reklamy telewizyjnej, radiowej i prasowej	200-300	150

Źródło: [Mruk, Sojkin 1992, s. 53]

Rozdział 4

Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Stosowane w praktyce metody doboru próbki badawczej można podzielić na 2 grupy: metody doboru losowego oraz metody doboru nielosowego (celowego) [Stanisz 2006, s. 21].

Dobór losowy jednostek do badań ma miejsce wówczas, gdy każda jednostka wchodząca w skład zbiorowości objętej danym badaniem ma taką samą szansę uczestniczenia w nim. Dobór ten może odbywać się na dwa sposoby: jako prosty dobór losowy oraz dobór warstwowy. Prosty dobór losowy jest najprostszym sposobem doboru próby badawczej i polega na bezpośrednim oraz nieograniczonym doborze jednostek badanych do próby statystycznej wprost z populacji generalnej. Dobór warstwowy natomiast oznacza, że przed losowaniem próby zbiorowość generalną dzieli się na możliwie jednorodne, z punktu widzenia badanej cechy, rozłączne podgrupy. Należy także pamiętać, że o liczebności próby w badaniach reprezentatywnych opartych na losowych metodach doboru decydują [Rószkiewicz 1996, s. 37]:

- zmienność zjawiska,
- zastosowany schemat losowania,
- wykorzystywana metoda estymacji parametrów charakteryzujących daną zbiorowość,
- środki finansowe będące w dyspozycji.

Nielosowe metody doboru jednostek do badań polegają na tym, że decyzje o jednostkach objętych badaniem są podejmowane przez osobę prowadzącą badanie, tzn. są celowo dobierane z całej zbiorowości. Formy tego doboru to: dobór jednostek typowych, dobór proporcjonalny oraz dobór przypadkowy [Musiałkiewicz 1998, s. 33 - 35]. Dobór jednostek typowych polega na wyborze najbardziej typowych reprezentantów populacji generalnej. Dobór proporcjonalny sprowadza się do losowania jednostek w taki sposób, aby ich liczebność w próbie była wprost proporcjonalna do udziału tych jednostek w całej badanej populacji. Dobór przypadkowy zaś opiera się na przypadkowym doborze pewnych jednostek, które w danej sytuacji znalazły się w dogodnym zasięgu (np. wywiad na ulicy czy w sklepie).

W badaniach poziomu jakości działalności marketingowej zastosowano dobór próby nielosowy, przypadkowy (zbadane zostały te organizacje, które dobrowolnie zgodziły się wziąć udział w badaniach).

Ze względu fakt, iż badania byłyby zbyt kosztowne i długotrwałe, zdecydowano się przeprowadzić badania częściowe, w mniejszych grupach, reprezentujących całą zbiorowość. Ustalając wielkość próbki badawczej uwzględniono dane z metryczki,

bo wyłącznie one były przedmiotem analiz statystycznych. Zastosowano tutaj sposób doboru próbek badawczej zaproponowany przez A. Stanisza [Stanisz 2006, s. 20, Stanisz 1998, s. 16]. W metryczce wystąpiły 3 grupy przekroju analiz: rodzaj prowadzonej działalności, wielkość organizacji oraz liczba lat jej funkcjonowania. Natomiast maksymalna liczba podgrup obejmujących wielkość organizacji (mikro, małe, średnie i duże organizacje) oraz liczbę lat jej funkcjonowania (do 7, od 8 do 12, od 13 do 20 i powyżej 20 lat) to 4, stąd $4 \times 30 = 120$. Zatem minimalna wielkość próbki, przy której można wykonać testy statystyczne to 120 organizacji. Dla bezpieczeństwa ankietę dostarczono do 400 organizacji funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska, z których 127 zwróciło prawidłowo wypełnione ankiety (zwrot 31,75%). Były to organizacje, w których funkcjonowała sfera marketingu.

Organizacje produkcyjne stanowiły 27% badanej próbki, usługowe – 38%, natomiast handlowe – 35%. Jeśli chodzi o wielkość organizacji, to 29% spośród nich były mikroorganizacjami, 48% małymi organizacjami, 11% średnimi oraz 12% dużymi. W przypadku liczby lat funkcjonowania organizacji, to w przedziale do 7 lat znalazło się 30% organizacji, od 8 do 12 lat – 26% organizacji, od 13 do 20 lat – 14% organizacji i powyżej 20 lat – 30%.

4.2.4. Realizacja badań

Właściwe badania empiryczne poprzedziły badania pilotażowe przeprowadzone na próbie 30 organizacji (najczęściej wielkość próbki wynosi od 30 do 50 osób [Bazarnik, Grabiński, Kąciak, Mynarski, Sagan 1992, s. 50]) w kwietniu 2011 roku. Celem testu pilotażowego było nie tylko sprawdzenie poprawności pierwotnej wersji kwestionariusza (jako główny cel testu), ale również całej procedury badawczej. Sprawdzono zatem jasność sformułowania pytań, ich jednorodność, znaczenie, interpretację użytych w nim pojęć, a także określono w ten sposób czas potrzebny do wypełnienia ankiety. Nie stwierdzono jednak żadnych nieprawidłowości w wymienionym względzie.

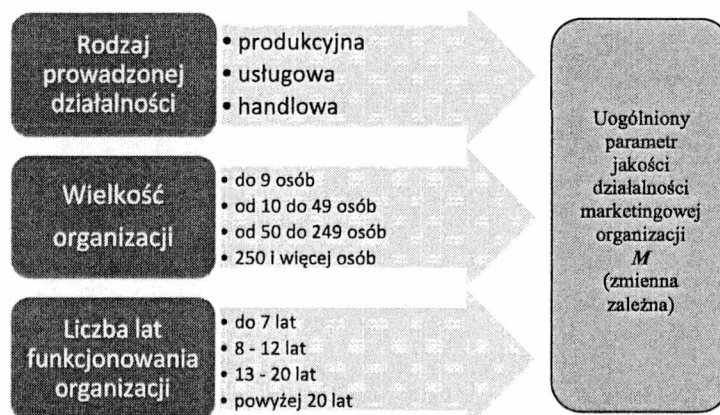
Badania empiryczne przeprowadzono pod koniec pierwszej i w drugiej połowie 2011 roku za pomocą wcześniej przygotowanego kwestionariusza ankietowego. Do kwestionariusza dołączono pismo przewodnie po to, aby respondenci poznali cel przeprowadzanego badania i aby zachęcić ich do wypełnienia ankiety.

4.2.5. Wyniki badań

Po otrzymaniu wypełnionych przez badane organizacje kwestionariuszy ankietowych nastąpiła obróbka uzyskanych danych. Analizę statystyczną wykonano za pomocą programu *Statistica 9.1 PL*.

W pierwszym etapie określono statystyki opisowe dla identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji, wartości mierników syntetycznych dla analizowanych obszarów oraz wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji.

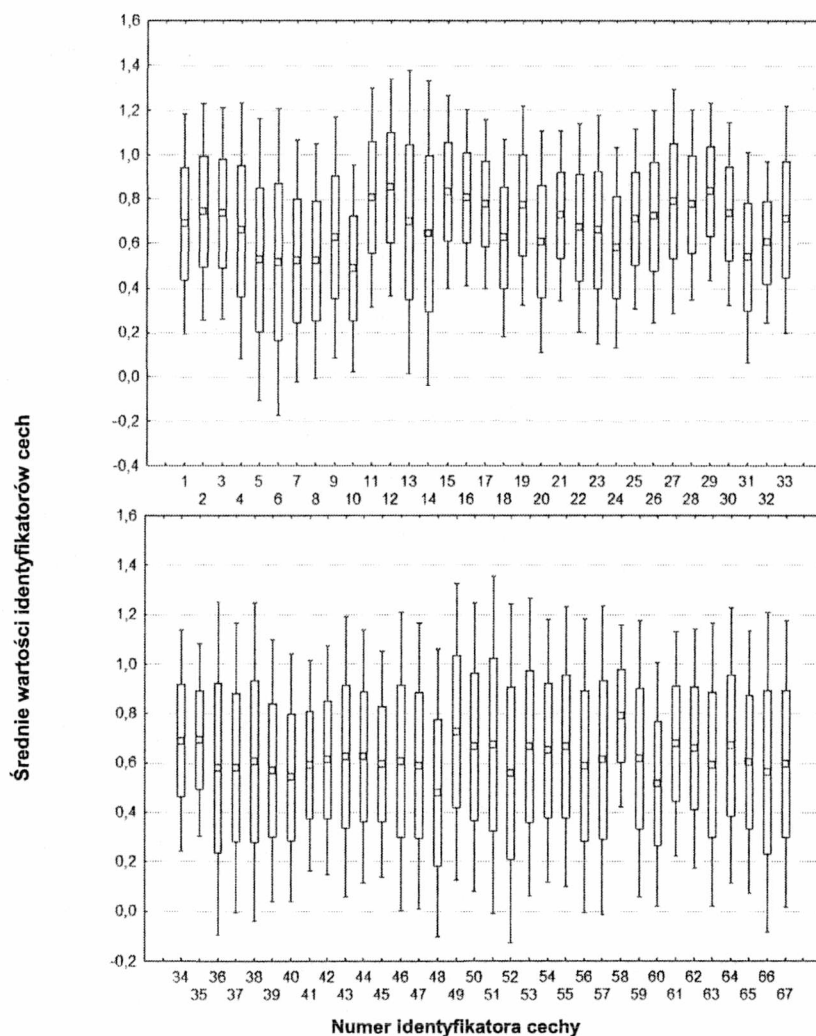
Następnie za pomocą *testu Shapiro-Wilka* określono typ rozkładu analizowanych zmiennych [Shapiro, Wilk 1965; Stanisław 1999], by na tej podstawie móc ustalić właściwy rodzaj testu wykorzystany w dalszej części badań. Dla wszystkich zmiennych jako zmiennych niezależnych o rozkładzie odbiegającym od normalnego zastosowano w dalszej analizie test *ANOVA Rang Kruskala-Wallisa*, porównujący zmienność tej samej danej pomiędzy więcej niż dwoma grupami badanymi. W przypadku analizy jednoczynnikowej pod uwagę wzięto tylko jedną zmienną wyróżniającą podgrupy – np. rodzaj działalności (3 podgrupy) [Stanisław 2000]. Celem uszczegółowienia i stwierdzenia, które grupy z metryczki różnią się między sobą ze względu na wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji wykonano tzw. *analizę post hoc* (test po teście) za pomocą *testu porównań wielokrotnych*. Przyjęto przy tym poziom istotności statystycznej $p < 0,05$. Schemat przeprowadzonych analiz statystycznych przedstawia rys. 4.4. Chodzi o istotność różnic w wynikach dotyczących oceny jakości działalności marketingowej organizacji ze względu na wartość uogólnionego parametru w tym względzie, odniesionych do rodzaju prowadzonej działalności, wielkości organizacji i liczby lat ich funkcjonowania.



Rys. 4.4. Schemat przeprowadzonych analiz statystycznych
Źródło: opracowanie własne

Statystyki opisowe identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji

Rysunek 4.5. obrazuje średnie wartości identyfikatorów cech w obszarach działalności marketingowej organizacji, im większa uzyskana wartość, tym organizacja bardziej zgadza się z danym identyfikatorem, i odwrotnie. Zawarto je również w tabeli 4.6, która dodatkowo zawiera medianę, wartości minimalne oraz maksymalne, jak również odchylenie standardowe.



Rys. 4.5. Średnie wartości identyfikatorów cech dla organizacji Dolnego Śląska
Źródło: opracowanie własne

Identyfikatorami, które uzyskały najwyższe średnie wartości, z uwzględnieniem dotyczących ich obszarów, są:

- relacje z klientami:

Rozdział 4

Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

- organizacja posiada stałych klientów – wartość 0,85 (w tym 66% badanych organizacji uzyskało wynik powyżej średniej),
- prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku – wartość 0,81 (w tym 54% zbadanych organizacji osiągnęło wynik powyżej średniej);
- ceny produktów:
 - ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji – wartość 0,84 (w tym dokładnie połowa organizacji uzyskała wynik powyżej średniej);
- portfel produktów:
 - asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku – wartość: 0,81 (w tym 43% analizowanych organizacji uzyskało wynik powyżej średniej).

Z kolei identyfikatory, które uzyskały najniższe średnie wartości, z odniesieniem ich do odpowiednich obszarów, stanowią:

- wiedza pracowników sfery marketingu:
 - wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu – wartość: 0,48 (w tym 59% badanych organizacji uzyskało wynik powyżej średniej);
- informacje marketingowe:
 - w organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych – wartość: 0,49 (w tym 57% organizacji osiągnęło wynik powyżej średniej).

Tabela 4.6

Statystyki opisowe identyfikatorów cech
dla organizacji Dolnego Śląska

Numer identyfikatora	Identyfikatory cech w obszarze działalności	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
<i>k = I – Orientacja rynkowa</i>						
1	Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją	0,69	0,75	0,00	1,00	0,25

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

<i>k</i> = 2 – Segmentacja rynku						
2	Organizacja wyróżnia segmenty rynku	0,74	0,75	0,25	1,00	0,25
3	Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna	0,74	0,75	0,00	1,00	0,24
4	Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku	0,66	0,75	0,00	1,00	0,29
<i>k</i> = 3 – Badania marketingowe						
5	Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający	0,53	0,75	0,00	1,00	0,32
6	Badania marketingowe są prowadzone systematycznie	0,52	0,75	0,00	1,00	0,35
<i>k</i> = 4 – Informacje marketingowe						
7	Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający	0,52	0,50	0,00	1,00	0,28
8	Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane	0,52	0,50	0,00	1,00	0,27
9	Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji	0,63	0,75	0,00	1,00	0,28
10	W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych	0,49	0,50	0,00	1,00	0,24

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

<i>k = 5 – Relacje z klientami</i>						
11	Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku	0,81	1,00	0,00	1,00	0,25
12	Organizacja posiada stałych klientów	0,85	1,00	0,00	1,00	0,25
13	Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów	0,70	0,75	0,00	1,00	0,35
14	Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów	0,65	0,75	0,00	1,00	0,35
15	Organizacja posiada rentownych klientów	0,83	1,00	0,25	1,00	0,22
<i>k = 6 – Portfel produktów</i>						
16	Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku	0,81	0,75	0,00	1,00	0,20
17	Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku	0,78	0,75	0,00	1,00	0,19
18	Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie	0,63	0,75	0,00	1,00	0,23
19	Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej	0,77	0,75	0,00	1,00	0,23
20	Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami	0,61	0,50	0,00	1,00	0,25
21	Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonałe	0,73	0,75	0,00	1,00	0,19
22	Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów	0,67	0,75	0,00	1,00	0,24
23	Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany	0,66	0,75	0,00	1,00	0,26

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

24	Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty	0,58	0,50	0,00	1,00	0,23
25	Rentowność produktów jest wysoka	0,71	0,75	0,25	1,00	0,21
26	Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana	0,72	0,75	0,00	1,00	0,24
27	Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku	0,79	0,75	0,00	1,00	0,26
28	Na rynek wprowadzane są nowe produkty	0,78	0,75	0,00	1,00	0,22
k = 7 – Ceny produktów						
29	Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji	0,84	0,75	0,00	1,00	0,20
30	Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty	0,74	0,75	0,25	1,00	0,21
31	Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom	0,54	0,50	0,00	1,00	0,24
32	Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix	0,61	0,75	0,00	1,00	0,19
k = 8 – Dystrybucja produktów						
33	Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka	0,71	0,75	0,25	1,00	0,26
34	Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty	0,69	0,75	0,25	1,00	0,23
35	Stosowane kanały dystrybucji są rentowne	0,69	0,75	0,25	1,00	0,20

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

k = 9 – Program promocji						
36	Regularnie ustalane są cele programu promocji	0,58	0,75	0,00	1,00	0,34
37	Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji	0,58	0,75	0,00	1,00	0,30
38	Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji	0,61	0,75	0,00	1,00	0,33
39	Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające	0,57	0,50	0,00	1,00	0,27
40	Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane	0,54	0,50	0,00	1,00	0,26
41	Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji, jak i fazę cyklu życia produktu	0,59	0,75	0,00	1,00	0,22
42	Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku	0,61	0,75	0,00	1,00	0,24
43	Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka	0,63	0,75	0,00	1,00	0,29
k = 10 – Strategia marketingowa						
44	Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeby w otoczeniu marketingowym	0,63	0,75	0,00	1,00	0,26
45	Cele strategiczne sfery marketingowej są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery	0,59	0,75	0,00	1,00	0,23
46	Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji	0,61	0,75	0,00	1,00	0,31

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

<i>k = 11 – Wiedza pracowników sfery marketingu</i>						
47	Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej	0,59	0,75	0,00	1,00	0,29
48	Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu	0,48	0,50	0,00	1,00	0,30
49	Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu	0,73	0,75	0,00	1,00	0,31
50	Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane	0,67	0,75	0,00	1,00	0,30
51	Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami	0,67	0,75	0,00	1,00	0,35
52	Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.	0,56	0,50	0,00	1,00	0,35
53	W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji	0,67	0,75	0,00	1,00	0,31
54	Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane	0,65	0,75	0,00	1,00	0,27
55	Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty	0,67	0,75	0,00	1,00	0,29
56	Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu	0,59	0,75	0,00	1,00	0,30
57	Wiedza w organizacji jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)	0,61	0,75	0,00	1,00	0,32
<i>k = 12 – Zasoby sfery marketingu</i>						
58	W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne	0,79	0,75	0,00	1,00	0,19

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

59	Zasoby sfery marketingowej będące w posiadaniu organizacji	0,62	0,75	0,00	1,00	0,28
60	W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga	0,52	0,50	0,00	1,00	0,25
k = 13 – Organizacja sfery marketingu						
61	Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingu są dostosowane do specyfiki działalności organizacji	0,68	0,75	0,00	1,00	0,23
62	Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie	0,66	0,75	0,00	1,00	0,25
k = 14 – Motywowanie w sferze marketingu						
63	Stosowane są różnorodne (poza płacowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu	0,59	0,75	0,00	1,00	0,29
k = 15 – Planowanie i kontrola marketingowa						
64	Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe	0,67	0,75	0,00	1,00	0,28
65	Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności	0,60	0,75	0,00	1,00	0,27
66	Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe	0,56	0,75	0,00	1,00	0,33
67	Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie	0,60	0,75	0,00	1,00	0,30

Źródło: opracowanie własne

Legenda:

k – numer obszaru (k = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15)

Statystyki opisowe dla mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej organizacji oraz dla uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji

Rysunek 4.6. obrazuje wartości średnie dla mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej organizacji oraz dla uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji. Tabela 4.7 natomiast przedstawia statystyki opisowe tych parametrów i dodatkowo zawiera następujące informacje: medianę, wartości minimalne, maksymalne i odchylenie standardowe.

Obszary, które uzyskały najwyższe wartości średnie stanowią:

- relacje z klientami – wartość 0,78 (w tym 56% organizacji uzyskało wynik powyżej średniej);
- portfel produktów – wartość 0,73 (w tym 69% zbadanych organizacji uzyskało wynik powyżej średniej);
- segmentacja rynku – wartość 0,72 (w tym 57% organizacji osiągnęło wynik powyżej średniej);
- dystrybucja produktów – wartość 0,71 (w tym 69% badanych organizacji uzyskało wynik powyżej średniej);
- ceny produktów – wartość 0,70 (w tym 58% organizacji uzyskało wynik powyżej średniej).

Organizacje funkcjonujące na Dolnym Śląsku w głównej mierze kładą nacisk na wymienione wyżej obszary.

Na obszary natomiast, które uzyskały najniższe wartości średnie składają się:

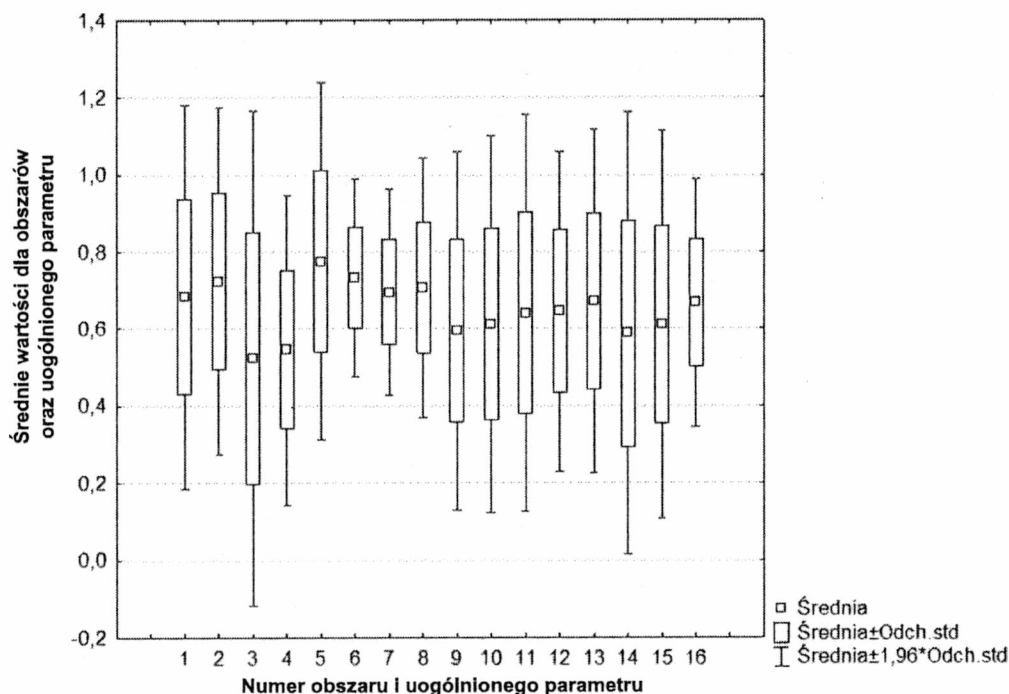
- badania marketingowe – wartość 0,53 (w tym 64% organizacji uzyskało wynik powyżej średniej);
- informacje marketingowe – wartość 0,55 (w tym 73% badanych organizacji uzyskało wynik powyżej średniej),
- motywowanie w sferze marketingu – wartość 0,59 (w tym 62% organizacji osiągnęło wynik powyżej średniej).

Można na tej podstawie wnioskować o niedostatecznym akcentowaniu wymienionych obszarów działalności marketingowej w procesie funkcjonowania i rozwoju organizacji Dolnego Śląska. Na wymienionych obszarach powinny zatem zostać skoncentrowane działania doskonalące w badanych organizacjach.

Rozdział 4

Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Średnia wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji wynosi 0,67. Maksymalnie natomiast możliwy do uzyskania wynik wynosi 1,0. Wynik powyżej wartości średniej można uznać za wysoki, a poniżej za niski. Ponad połowa organizacji Dolnego Śląska (58%) osiągnęła wynik wyższy od średniego.



Rys. 4.6. Średnie wartości mierników syntetycznych dla obszarów działalności marketingowej organizacji oraz uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska

Źródło: opracowanie własne

Legenda

1,2, ..., 15 – numery obszarów działalności marketingowej, jak w tab. 4.7
16 – numer uogólnionego parametru

Tabela 4.7

Statystyki opisowe dla mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej organizacji oraz dla uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska

Miernik syntetyczny obszaru	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Orientacja rynkowa – m ¹	0,69	0,75	0,00	1,00	0,25
Segmentacja rynku – m ²	0,72	0,75	0,16	1,00	0,23
Badania marketingowe – m ³	0,53	0,63	0,00	1,00	0,33

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Informacje marketingowe – m ⁴	0,55	0,52	0,21	1,00	0,21
Relacje z klientami – m ⁵	0,78	0,85	0,19	1,00	0,24
Portfel produktów – m ⁶	0,73	0,72	0,39	0,96	0,13
Ceny produktów – m ⁷	0,70	0,73	0,18	0,94	0,14
Dystrybucja produktów – m ⁸	0,71	0,70	0,33	1,00	0,17
Program promocji – m ⁹	0,60	0,66	0,00	0,97	0,24
Strategia marketingowa – m ¹⁰	0,61	0,67	0,00	1,00	0,25
Wiedza pracowników sfery marketingu – m ¹¹	0,64	0,72	0,00	0,99	0,26
Zasoby sfery marketingu – m ¹²	0,65	0,67	0,00	1,00	0,21
Organizacja sfery marketingu – m ¹³	0,67	0,75	0,00	1,00	0,23
Motywowanie w sferze marketingu – m ¹⁴	0,59	0,75	0,00	1,00	0,29
Planowanie i kontrola marketingowa – m ¹⁵	0,61	0,69	0,00	1,00	0,26
Wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji – M	0,67	0,71	0,36	0,92	0,16

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym krokiem było sprawdzenie typu rozkładu analizowanych zmiennych. Tabela 4.8 ilustruje, jaki jest typ rozkładu analizowanych zmiennych (mierników syntetycznych oraz uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji). Dla wszystkich zmiennych typ rozkładu jest nieparametryczny.

Tabela 4.8

Typ rozkładu analizowanych zmiennych

Zmienna	Wartość testu Shapiro-Wilka W	p	Typ rozkładu
Orientacja rynkowa – m ¹	0,82	<0,001	nieparametryczny

Rozdział 4
Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

Segmentacja rynku - m ²	0,91	<0,001	nieparametryczny
Badania marketingowe - m ³	0,91	<0,001	nieparametryczny
Informacje marketingowe - m ⁴	0,97	0,004	nieparametryczny
Relacje z klientami - m ⁵	0,85	<0,001	nieparametryczny
Portfel produktów - m ⁶	0,97	0,002	nieparametryczny
Ceny produktów - m ⁷	0,88	<0,001	nieparametryczny
Dystrybucja produktów - m ⁸	0,97	0,006	nieparametryczny
Program promocji - m ⁹	0,92	<0,001	nieparametryczny
Strategia marketingowa - m ¹⁰	0,94	<0,001	nieparametryczny
Wiedza pracowników sfery marketingu - m ¹¹	0,89	<0,001	nieparametryczny
Zasoby sfery marketingu - m ¹²	0,96	<0,001	nieparametryczny
Organizacja sfery marketingu - m ¹³	0,89	<0,001	nieparametryczny
Motywowanie w sferze marketingu - m ¹⁴	0,85	<0,001	nieparametryczny
Planowanie i kontrola marketingowa - m ¹⁵	0,95	<0,001	nieparametryczny
Wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji - M	0,91	<0,001	nieparametryczny

Źródło: opracowanie własne

Następnie zbadano, które grupy z metryczki różnią się między sobą ze względu na wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji.

Zależność jakości działalności marketingowej organizacji od rodzaju prowadzonej działalności

Wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji zależy od rodzaju prowadzonej działalności. Najwyższą wartość tego parametru uzyskały organizacje prowadzące działalność handlową – 0,77, najniższą prowadzące działalność produkcyjną – 0,50. Świadczy to o tym, że organizacje prowadzące działalność handlową uzyskują najwyższe wyniki poziomu jakości działalności marketingowej.

Wykazano istotne statystycznie różnice w wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji (*M*) w zależności od rodzaju prowadzonej działalności (*p ANOVA* = 0,001) - tab. 4.9. Jego wartość była istotnie statystycznie mniejsza

Rozdział 4

Badania empiryczne dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji

dla działalności produkcyjnej niż usługowej i handlowej (odpowiednio: $0,5 \pm 0,15$ vs $0,69 \pm 0,11$; $p=0,001$ i $0,5 \pm 0,15$ vs $0,77 \pm 0,13$; $p=0,001$) oraz usługowej niż handlowej ($0,69 \pm 0,11$ vs $0,77 \pm 0,13$; $p=0,04$) – tab. 4.10 i rys. 4.7.

Tabela 4.9

p – test ANOVA Rang Kruskala-Wallisa dla rodzaju prowadzonej działalności

Działalność produkcyjna		Działalność usługowa		Działalność handlowa		H	P
Średnia	OS	Średnia	OS	Średnia	OS		
0,50	0,15	0,69	0,11	0,77	0,13	42,9	0,001

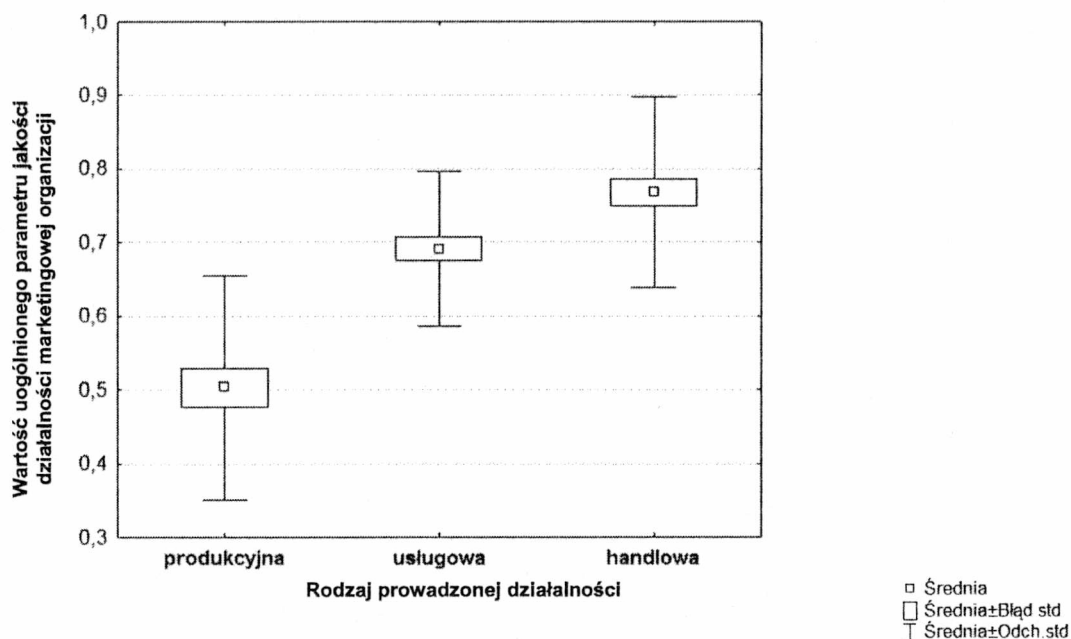
Źródło: opracowanie własne

Tabela 4.10

Wartości p testu post hoc wielokrotnych porównań średnich rang
dla rodzaju prowadzonej działalności

	Działalność produkcyjna	Działalność usługowa	Działalność handlowa
Działalność produkcyjna		0,001	0,001
Działalność usługowa	0,001		0,04
Działalność handlowa	0,001	0,04	

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4.7. Zależność wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji
Dolnego Śląska od rodzaju prowadzonej działalności

Źródło: opracowanie własne

Zależność jakości działalności marketingowej organizacji od wielkości organizacji

Wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji zależy także od wielkości organizacji. Najwyższą wartość parametru mają organizacje zatrudniające od 10 do 49 osób (małe organizacje) – 0,76, najniższą natomiast organizacje zatrudniające do 9 osób (mikroorganizacje) – 0,50.

Wykazano istotne statystycznie różnice w wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji (M) w zależności od wielkości organizacji (p ANOVA = 0,001) – tab. 4.11. Jego wartość była istotnie statystycznie mniejsza dla organizacji zatrudniających do 9 osób niż 10-49 osób, 50-249 osób niż 250 i więcej osób (odpowiednio: $0,5 \pm 0,15$ vs $0,76 \pm 0,1$; $p=0,001$; $0,5 \pm 0,15$ vs $0,68 \pm 0,11$; $p=0,01$ i $0,5 \pm 0,15$ vs $0,70 \pm 0,13$; $p=0,01$) – tab. 4.12 i rys. 4.8.

Tabela 4.11

p – test ANOVA Rang Kruskala-Wallisa dla różnych wielkości organizacji

Do 9 osób		10– 49 osób		50 -249 osób		250 i więcej osób		H	p
Średnia	OS	Średnia	OS	Średnia	OS	Średnia	OS		
0,50	0,15	0,76	0,10	0,68	0,11	0,70	0,13	45,1	0,001

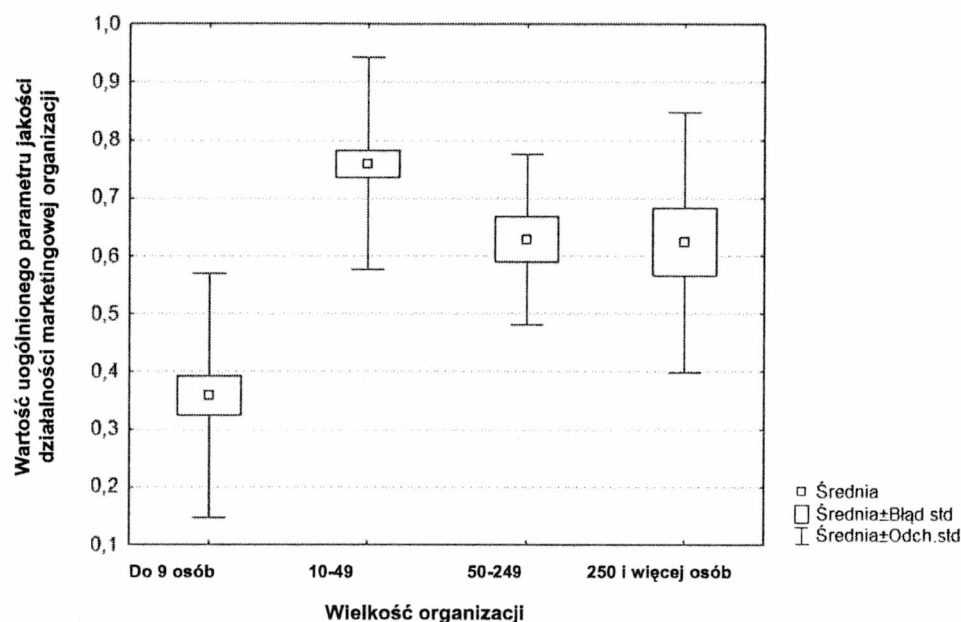
Źródło: opracowanie własne

Tabela 4.12

Wartości p testu post hoc wielokrotnych porównań średnich rang dla różnych wielkości organizacji

	Do 9 osób	10 – 49 osób	50 -249 osób	250 i więcej osób
Do 9 osób		0,001	0,01	0,01
9 – 49 osób	0,001		1,00	1,00
50 -249 osób	0,01	1,00		1,00
250 i więcej osób	0,01	1,00	1,00	

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4.8. Zależność wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska od wielkości organizacji
Źródło: opracowanie własne

Zależność jakości działalności marketingowej organizacji od liczby lat funkcjonowania organizacji

Wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji zależy również od liczby lat funkcjonowania organizacji. Najwyższą wartość osiągnęły organizacje funkcjonujące na rynku powyżej 20 lat – 0,81, najniższą poniżej 7 lat – 0,53. Najwyższy poziom jakości działalności marketingowej uzyskują organizacje funkcjonujące na rynku najdłużej (ponad 20 lat).

Wykazano istotne statystycznie różnice w wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji (M) w zależności od liczby lat funkcjonowania organizacji (p ANOVA = 0,001) – tab. 4.13. Jego wartość była istotnie statystycznie mniejsza dla okresu funkcjonowania organizacji wynoszącego 1-7 lat niż 8-12 lat i większego niż 20 lat (odpowiednio: $0,53 \pm 0,17$ vs $0,69 \pm 0,08$; $p=0,001$ i $0,53 \pm 0,17$ vs $0,81 \pm 0,11$; $p=0,001$) oraz większa dla okresu funkcjonowania powyżej 20 lat niż 8-12 lat i 13-20 lat (odpowiednio: $0,81 \pm 0,11$ vs $0,69 \pm 0,08$; $p=0,001$ i $0,81 \pm 0,11$ vs $0,64 \pm 0,11$; $p=0,001$) – tab. 4.14 i rys. 4.9.

Tabela 4.13

p – test ANOVA Rang Kruskala-Wallisa dla różnej liczby lat funkcjonowania organizacji

1-7 lat		8-12 lat		13-20 lat		>20 lat		H	p
Średnia	OS	Średnia	OS	Średnia	OS	Średnia	OS		
0,53	0,17	0,69	0,08	0,64	0,11	0,81	0,11	52,8	0,001

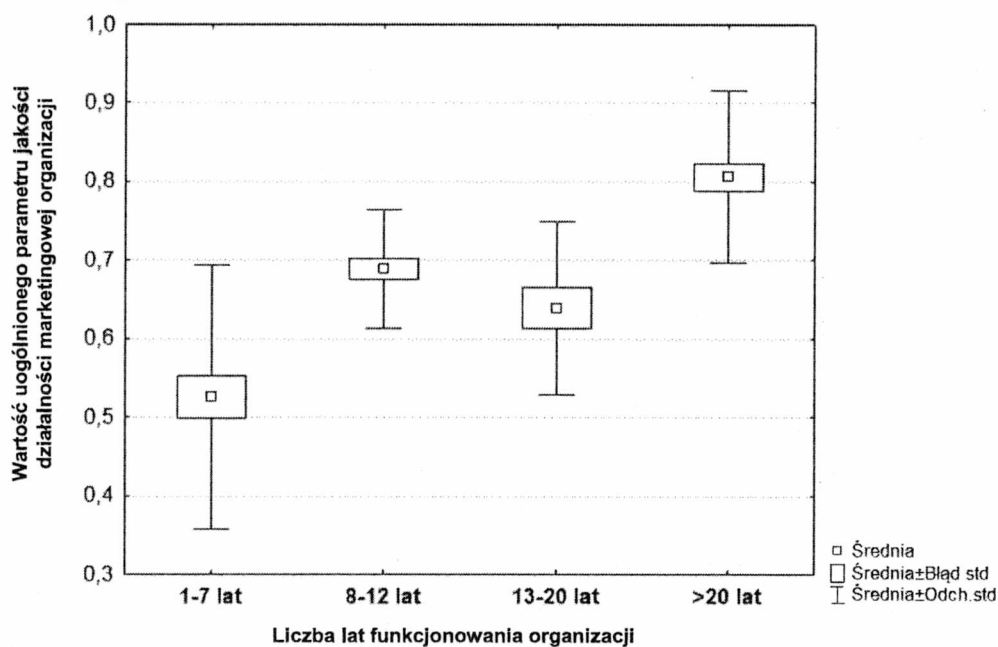
Źródło: opracowanie własne

Tabela 4.14

Wartości p testem post hoc wielokrotnych porównań średnich rang dla różnej liczby lat funkcjonowania organizacji

	1-7 lat	8-12 lat	13-20 lat	>20 lat
1-7 lat		0,001	0,27	0,001
8-12 lat	0,001		1,00	0,001
13-20 lat	0,27	1,00		0,001
>20 lat	0,001	0,001	0,001	

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4.9. Zależność wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji
Dolnego Śląska od liczby lat funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne

4.2.6. Wnioski końcowe

W kontekście przyjętego celu badań, jakim było określenie poziomu jakości działalności marketingowej organizacji funkcjonujących na Dolnym Śląsku, można wysnuć następujące wnioski końcowe.

1. Poziom jakości działalności marketingowej w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o. oceniono wysoko. Osiągnięty wynik jest zdecydowanie wyższy od średniego uzyskanego dla organizacji Dolnego Śląska.
2. Średni uzyskany wynik poziomu jakości działalności marketingowej dla wszystkich przebadanych organizacji wyniósł 0,67. Wynik ten można uznać za zadowalający. Są jednak takie organizacje, które uzyskały wyniki zdecydowanie powyżej średniej. Wartość maksymalna poziomu jakości działalności marketingowej organizacji wyniosła 0,92. Istnieją też takie organizacje, które osiągnęły bardzo niskie wyniki. Minimalny poziom w tym względzie wynosi 0,32.
3. Najwyższą wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji uzyskały organizacje prowadzące działalność handlową, najniższą prowadzące działalność produkcyjną. Wynika to zapewne z faktu, iż w tego typu organizacjach kładzie się duży nacisk na tę sferę funkcjonowania organizacji.
4. Najwyższą wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji uzyskały organizacje zatrudniające od 10 do 49 osób, najniższą zatrudniające do 9 osób. Zatem organizacje zatrudniające od 10 do 49 osób osiągają najlepsze rezultaty w zakresie poziomu jakości działalności marketingowej. Wynik ten jest dość zaskakujący, bowiem można było się spodziewać, że najwyższą jakość działalności marketingowej osiągną organizacje zatrudniające największą liczbę pracowników - powyżej 250, w tych organizacjach bowiem sfera marketingu powinna być – jak się wydawało – na najwyższym poziomie. Jednak różnice w uzyskanych wynikach w wymienionym względzie między organizacjami małymi, średnimi i dużymi są niewielkie.
5. Najwyższą wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji uzyskały organizacje funkcjonujące na rynku powyżej 20 lat, najniższą funkcjonujące na rynku poniżej 7 lat. Najprawdopodobniej związane jest to z ich dużym doświadczeniem w działalności marketingowej, jak również z wypracowaniem skutecznych sposobów radzenia sobie z trudnościami wynikającymi z ciągłych zmian rynkowych.
6. Na podstawie uzyskanych wyników można wysnuć tezę, że poziom jakości działalności marketingowej organizacji wzrasta wraz ze zwiększeniem liczby lat funkcjonowania organizacji.

ZAKOŃCZENIE

W pracy podjęto próbę kompleksowego ujęcia problematyki oceny jakości działalności marketingowej organizacji. Poruszone w niej zagadnienia objęły teoretyczne rozważania na temat charakterystyki działalności marketingowej organizacji, istoty oceny jakości tej działalności, metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji oraz proponowanej metody w tym względzie – metody uogólnionego parametru, którą zastosowano w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu. W pracy zaprezentowano także wyniki badań dotyczących oceny jakości działalności marketingowej organizacji funkcjonujących na Dolnym Śląsku.

W odniesieniu do kluczowych zagadnień zawartych w rozprawie najważniejsze wyniki oraz wnioski z niej płynące są następujące.

1. Zaproponowanie metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji wymagało przede wszystkim uprzedniego scharakteryzowania tej działalności. Z przeprowadzonych w pracy badań literaturowych wynika, że działalność marketingowa organizacji jest zagadnieniem złożonym. W rozprawie zdefiniowano pojęcie i zakres działalności marketingowej organizacji. Wyjaśniono istotę jakości tej działalności i jej oceny.
2. Z racji wielości istniejących metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji oraz metod pokrewnych możliwych do zastosowania w tej ocenie dokonano ich systematyzacji. W wyniku wstępnej charakterystyki tych metod stwierdzono brak w literaturze przedmiotu takiej metody, która łączyłaby w sobie elementy oceny jakościowej i ilościowej i która pozwalałaby oceniać jakość działalności marketingowej organizacji zarówno przez pryzmat szczegółowych kryteriów oceny, z uwzględnieniem wyodrębnionych obszarów działalności marketingowej, jak i w sposób całościowy, wskazując przy tym działania i obszary działalności marketingowej wymagające poprawy.
3. Problem oceny jakości działalności marketingowej organizacji wymagał zaproponowania sposobu doboru najwłaściwszej metody oceny jakości tej działalności. A zatem w pracy, na podstawie studiów literaturowych oraz wiedzy praktycznej, zaproponowano kryteria oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji. Z uwzględnieniem tych kryteriów skonstruowano kwestionariusz ankietowy, za pomocą którego najpierw określono wagi przyjętych kryteriów oceny, a następnie oceniono same metody. Pozwoliło to zobiektywizować

proces doboru najwłaściwej metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji. W ten sposób wytypowano jedną metodę spełniającą kryteria oceny w najwyższym stopniu. Okazała się nią metoda uogólnionego parametru, należąca do metod pokrewnych. Zastosowaną metodę na tle innych metod omówionych w rozdziale trzecim oceniono najwyżej – 60 punktów na 80 możliwych do uzyskania.

4. Zaadaptowanie metody uogólnionego parametru do oceny jakości działalności marketingowej organizacji wymagało przede wszystkim ustalenia sposobu pomiaru jakości tej działalności oraz skonstruowania kwestionariusza ankietowego umożliwiającego tę ocenę. Do szczegółowych problemów w wymienionym zakresie należało zatem:

- wyznaczenie obszarów działalności marketingowej organizacji,
- opracowanie kryteriów oceny obszarów działalności marketingowej organizacji oraz identyfikatorów cech w tych obszarach,
- określenie skal pomiaru wyznaczonych zmiennych,
- ustalenie źródeł pozyskiwania informacji dla celów oceny.

5. Zaproponowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji uwzględnia przyjętą definicję jakości tej działalności, zdefiniowany cel oceny oraz kryteria ilościowe i jakościowe niezbędne do uwzględniania w procesie oceny. W rezultacie pozwala na ocenę jakości działalności marketingowej organizacji przez pryzmat szczegółowych kryteriów oceny (przyjętych identyfikatorów cech w ramach poszczególnych kryteriów), obszarów działalności marketingowej, jak i w ujęciu całościowym (syntetycznym) dotyczącym całego zakresu działalności marketingowej organizacji (a więc z uwzględnieniem wszystkich kryteriów oceny łącznie). Daje również możliwość oceny jakości tej działalności w czasie, co może stanowić podstawę nakreślania trendu zmian w omawianym względzie i w związku z tym kierunków i sposobów doskonalenia działalności marketingowej organizacji. Jest przy tym stosunkowo prosta.

6. Można zatem stwierdzić, że zaprezentowana metoda oceny jakości działalności marketingowej organizacji może być skutecznym instrumentem wspomagającym proces decyzyjny w tym względzie, gdyż kompleksowo ujmuje problem oceny, a jej procedura pozwala na zastosowanie w każdej organizacji (bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, jej wielkość czy inne kryteria).

7. W pracy zastosowano zaproponowaną metodę oceny jakości działalności marketingowej organizacji w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o.

Zakończenie

Z wykorzystaniem tej metody oceniono również jakość działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska. Uzyskane wyniki można uznać za zadowalające.

8. Wartość uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji zależy od rodzaju prowadzonej działalności, wielkości organizacji oraz liczby lat jej funkcjonowania na rynku.

9. Najwyższe oceny w zakresie jakości działalności marketingowej osiągnęły organizacje handlowe zatrudniające od 10 do 49 pracowników i funkcjonujące na rynku powyżej 20 lat.

10. Przeprowadzono także testy statystyczne w zakresie jakości działalności marketingowej organizacji dla obszarów działalności marketingowej organizacji w zależności od rodzaju prowadzonej działalności, wielkości organizacji, a także liczby lat jej funkcjonowania. Jednak uzyskane wyniki byłyby zbyt obszerne, żeby je zaprezentować.

11. Z zastosowaniem metody oceny jakości działalności marketingowej organizacji w wersji przedstawionej w niniejszej pracy wiążą się także pewne problemy techniczne. Warto byłoby w przyszłości przeprowadzać badania wyłącznie przy użyciu elektronicznego kwestionariusza ankietowego. Ułatwiłoby to i znacznie przyspieszyło analizę oraz interpretację uzyskiwanych wyników. W przyszłości warto byłoby również przeprowadzić badania empiryczne w zakresie oceny jakości działalności marketingowej organizacji na szerszą skalę i na większej próbie.

LITERATURA

- A**
1. Adamczyk J. (1995), *Efektywność Przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, AE, Kraków.
 2. Altkorn J. (red.) (1996), *Podstawy marketingu*, Wydanie III - zmienione i poszerzone, Instytut Marketingu, Kraków.
 3. Altkorn J. (red.) (1995), *Podstawy marketingu*, Wydanie III – zmienione, Instytut Marketingu, Kraków.
 4. Altkorn J. (red.) (1993), *Podstawy marketingu*, Wydanie IV, Instytut Marketingu, Kraków.
 5. Altkorn J. (red.) (1992), *Podstawy marketingu*, Wydanie II, Instytut Marketingu, Kraków.
 6. Armstrong M. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków.
- B**
7. Bailey B., Dandrade R. (1995), *Employee Satisfaction + Customer Satisfaction = Sustained Profitability: Digital Equipment Corporation's Strategic Quality Efforts*, Centre of Quality Management Journal, vol. 4, no. 3, pp. 3-11.
 8. Baines P., Chansarkar B. (2002), *Introducing marketing research*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
 9. Bank J. (1996), *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa.
 10. Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A. (1992), *Badania Marketingowe. Metody i Oprogramowanie Komputerowe*, Canadian Consortium of Management Schools, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa – Kraków.
 11. Bennett P. D. (red.) (1995), *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago.
 12. Berekoven L., Eckert W., Ellenreider P. (1999), *Marktforschung. Methodische Grundlagen und Praktische Anwendung*, 8. Auf. Wiesbaden.
 13. Białecki K., Borowski J. (1978), *Marketing w gospodarce socjalistycznej*, PWE, Warszawa.
 14. Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania. 2. wydanie rozszerzone*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
 15. Bieniok H., Ingram M., Marek J. (1999), *Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Literatura

16. Brzeziński J., Stachowski R. (1981), *Zastosowanie analizy wariancji w eksperymentalnych badaniach psychologicznych*, PWE, Warszawa.
- C** 17. Charmaz K. (2009), *Teoria Ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa.
18. Churchill G. A. (1991), *Marketing Research. Methodological Foundation*, The Dryden Press, Chicago.
19. Cooper R., Kaplan R. S. (1991), *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, Harvard Business Review, no. 3, May - June, pp. 130-135.
20. Curtis T. (2008), *Marketing for engineers, scientists and technologists*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
21. Czechowski A. (1966), *O konieczności różnicowania cech wyrobów*, Przegląd Elektroniki, nr 3.
22. Czechowski L. (1997), *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- D** 23. Dahl D. W. (2003), *Does it pay to shock? Reactions to Shocking and Nonshocking Advertising Content among University Students*, Journal of Advertising Research no. 43, pp. 268-280.
24. Dębski D. (2006), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw. Część 2*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
25. Dobrowolska A. (2002), *Ocena jakości procesu logistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego*, Rozprawa doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
26. Drucker P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York.
27. Dryl W., Dryl T. (2009), *Kontrola marketingowa z wykorzystaniem audytu marketingowego jako determinanta sukcesu współczesnych organizacji*, [W:] Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
28. Drzazga M. (2003), *Promocja w działalności marketingowej przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice.
29. Dunaj B. (2003), *Popularny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo WILGA Sp. z o.o., Warszawa.

Literatura

30. Duraj J. (1993), *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
31. Durlik I. (2003), *Teoria i praktyka zarządzania w warunkach gospodarki globalnej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, s. 25-33.
- E** 32. Ehrlich A., Levinson J. C. (1998), *Marketing partyzancki*, PWE, Warszawa.
33. Evans J. R., Baron B. (1987), *Marketing*, Macmillan Publishing Company, New York.
- F** 34. Fellman M. Ghormley W. (1998), *Science and art are fighting for headroom*, *Mark News*, 2 (Sept. 14th).
35. Foley K. (2000), *From Quality Management to Organization Excellent: Don't Throw the Baby Out with the Bathwater*, [W:] *Proceedings of the 1st International MAAOE Conference in Organizational Excellence*, R. Edgareman, D. Hansler [red.], 6-9 August, pp. 12-17.
36. Fonfara K. (2001), *Marketing partnerski (relationship marketing) współczesną orientacją marketingową firmy*, [W:] *Świat marketingu*, Katedra Strategii Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Listopad 2001.
37. Fonfara K. (1999), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
38. Foster G., Gupta M. (1994), *Marketing, cost management and management accounting*, *Journal of Management Accounting Research*, no. 6, pp. 43-77.
39. Galanc T., Jaśniewicz Z., Mikuś J. (1990), *Prognoza technicznej sprawności obiektu generowana jego uogólnionym parametrem*, *Zagadnienia Eksploatacji Maszyn*, Zeszyt 4.
- G** 40. Galanc T., Jaśniewicz Z., Mikuś J. (1989), *O pewnej metodzie prognozowania ilościowego stanów obiektów technicznych*, *Prace Naukowe i Prognostyczne Politechniki Wrocławskiej*, nr 4.
41. Garbowski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (1997), *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
42. Gierszewska G., Romanowska K. (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
43. Głowacki R. (1987), *Przedsiębiorstwo na rynku*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
44. Goetsch H. W. (1993), *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan*, NTC Business Book, Chicago.
45. Gramacki J., Gramacki A. (2008), *Wybrane metody redukcji wymiarowości danych oraz ich wizualizacji*, XIV Konferencja PLOUG, Szczyrk.

H

46. Haas R. W. (1995), *Business marketing, a managerial approach*, South – Western College Publishing, Ohio.
47. Have P. (2004), *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*, SAGE Publications Ltd, London.
48. Hellwig Z. (1990), *Taksonometria ekonomiczna, jej osiągnięcia, zadania i cele*, [W:] Taksonomia – teoria i jej zastosowania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
49. Helman J, Głazewska J. (2000), *Zarządzanie czwartej generacji*, [W:] Menedżer jakości, J. Bagiński [red.], Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
50. Helms M. M. (red.) (2006), *Encyclopedia of Management*, Thomson Gale.
51. Herremans I. M., Ryans J. K. (1995), *The case for better measurement and reporting of marketing performance*, Business Horizons, vol. 38, pp. 51 – 60.
52. Hiam A. (2000), *Specjalista ds. marketingu*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
53. Hughes M. (2008), *Marketing szeptany. Z ust do ust. Jak robić szum medialny wokół siebie, firmy, produktu*, MT Biznes, Warszawa.

J

54. Hutt M. D.; Speh T. W. (1997), *Zarządzanie Marketingiem*, PWN, Warszawa.
55. Jacquet-Lagrèze E., Siskos Y. (2001), *Preference disaggregation: 20 years of MCDA experience*, European Journal of Operational Research, April, vol. 1340 Issue 2, pp. 233-245.
56. Jajuga K. (red.) (1999), *Ekonometria. Metody i analiza problemów ekonomicznych*, PWN, Warszawa.
57. Jankiewicz-Siwiek A. (1996), *Syntetyczne miary oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstw (propozycja dla banków)*, [W:] Ekonometryczne modelowanie danych finansowo-księgowych, E. Nowak, M. Urbanek [red.], UMSC, Lublin.
58. Jendrzejczak E., Tomczak A. (2003), *Podstawy marketing dla inżynierów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
59. Jonson K. M., Beale K. L. (1998), *The Rural Rebound*, The Wilson Quaterly, Spring, pp. 16-27.

K

60. Kaplan R. S., Norton D. P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.

Literatura

61. Kaplan R. S., Norton D. P. (2001a), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*, Part I, Accounting Horizons, vol. 15, no. 1.
62. Kaplan R. S., Norton D. P. (2001b), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
63. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
64. Kaplan R. S., Norton D. P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business Review, September – October, pp. 2–16.
65. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, January - February, pp. 71-80.
66. Karaś E. (2005), *Metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem*, Rozprawa doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
67. Kauf S. (2004), *Badania rynkowe w sferze marketing i logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
68. Kindlarski E. (1988), *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa.
69. Kirby J. (red.), Marsden P. (red.) (2006), *Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Butterworth-Heinemann.
70. Kolman R., Tkaczyk T. (1996), *Jakość usług*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
71. Kolman R. (1992), *Inżynieria jakości*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
72. Kolman R. (1973), *Ilościowe określanie jakości*, PWE, Warszawa.
73. Kotarbiński T. (1982), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
74. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
75. Kotler Ph. (2005), *Marketing*, REBIS, Poznań.
76. Kotler Ph., Dipak C. J., Maesince S. (2002), *Marketing der Zukunft. Mit Sense und Response zu mehr Wachstum und Gewinn*, Campus Verlag, Frankfurt/M.
77. Kotler Ph. (2002)., *Marketing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
78. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong W. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
79. Kotler Ph. (1999), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Literatura

80. Kotler Ph. (1997), *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa.
81. Kotler Ph. (1984), *Marketing management: analysis, planning, and control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
82. Kotler Ph. (1977), *From sales obsession to marketing effectiveness*, Harvard Business Review, November–December, pp. 67–75.
83. Kotler Ph. (1967), *Marketing management: analysis, planning, and control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
84. Kozdrój A. (1990), *Motywacja – mobilizująco–integrująca dziedzina zarządzania*, [W:] Podstawy zarządzania organizacjami, pod red. B. Glińskiego i B. Kuca, PWE, Warszawa.
85. Kozielski R. (red.) (2004), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
86. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2009), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
87. Kral Z. (1997), *Ocena realizacji przedsięwzięć*, Badania Operacyjne i Decyzje, nr 3.
88. Kral Z. (1993), *Metoda oceny planów przedsięwzięć*, Badania Operacyjne i Decyzje, nr 3.
89. Kramer T. (2000), *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa.
90. Kramer T. (1994), *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa.
91. Kramer J. (red.) (1994), *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa.
92. Krodkiewska–Skoczylas E. (1997), *Syntetyczna ocena jakości*. [W:] Społeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości, T. Wawak [red.], Wydawnictwo EJB, Kraków.
93. Krodkiewska–Skoczylas E. (1982), *Metody syntetycznej oceny jakości produktów*, Wydawnictwa Normalizacyjne, Warszawa.
94. Krupski R. (red.) (2004), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
95. Krupski R. (red.) (1999), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
96. Krzanowski W. J. (2000), *Principles of Multivariate Analysis: A User's Perspective*. Oxford University Press, Oxford.
97. Krzymiński A. H. (1988), *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym*, Ossolineum, Wrocław.

Literatura

98. Kumar V., Aaker D. A., Day G. S. (2002), *Essentials of marketing research, 2nd Edition*, John Wiley & Sons, Inc, Chichester.
- L** 99. Lambin J. J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa
100. Laudon K. C., Traver C. G. (2001), *E-commerce: Business, technology, society*, Addison-Wesley, Boston.
101. Levinson J. C. (1999), *Mastering Guerrilla Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston.
102. Lichtarski J. (red) (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
103. Lichtarski J. (red) (1998), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
104. Lisiecka K. (1997), *Ocena rynkowej jakości produktów a wynik finansowy*, Praca zbiorowa pod red. T. Wawaka: Społeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości, (IV sympozjum klubu Polskie Forum ISO 9000), Wydawnictwo EJB, Kraków 1997, s. 178-188.
- Ł** 105. Łobesko S. (2004), *Systemy Informacyjne w Zarządzaniu Wiedzą i Innowacją w Przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- M** 106. Mantura W. (red.) (2000), *Marketing przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
107. Marczak M. (2001), *Kwantyfikacja jakości produktu*, Problemy Jakości, nr 9, s. 16-18.
108. Markowski A. (red.) (2006), *Wielki słownik poprawnej polszczyzny PWN*, PWN, Warszawa.
109. Masing W. (1994), *Handbuch Qualitäts – Management*, Hanser Verlag, München.
110. Małyk-Musiał E. (1999), *Społeczeństwo i organizacja. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
111. Mazurek-Łopacińska K. (1996), *Usługi prokonsumenckie w przedsiębiorstwie*, Handel Wewnętrzny, nr 3, s. 4.
112. Meffert H. (1992), *Marketingforschung und Käuferverhalten*, 2. Aufl., Wiesbaden.
113. Michalski E. (2003), *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa.
114. Middleton S. (2011), *What You Need To Know About Marketing*, Capstone Publishing Ltd., Chichester.
115. Misiólek Z. (2003), *Mierniki oceny przedsiębiorstwa*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 3, s. 72-79.
116. Mitreğa M. (2005), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.

Literatura

117. Mortimer R., Brooks G., Smith C., Hiam A. (2009), *Marketing For Dummies*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
118. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H. (2007), *Marketing: uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
119. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H. (2005), *Marketing*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
120. Mruk H. (red.) (1996), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
121. Mruk H., Sojkin B. (1992), *Jak prowadzić badania marketingowe*, [W:] Bussines Magazine, nr 1, s. 53.
122. Mudie P., Cottam A. (1998), *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa.
123. Musiałkiewicz J., *Marketing*, EKONOMIK, Warszawa, 1998.
124. Mynarski S. (red.) (1992), *Badanie przestrzenne rynku i konsumpcji. Przewodnik metodyczny*, PWN, Warszawa.
- O 125. Oakland J. (2002), *Kompleksowe zarządzanie jakością*, [W:] Podręcznik zarządzania jakością, D. Lock [red.], PWN, Warszawa.
126. Obłój K. (1997), *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa.
127. *Quality: the US Drives to Catch Up* (1982), Business Week, November, pp. 60-80.
128. *Quality Programs Show Shoddy Results* (1992), Wall Street Journal, 14 May, pp. B1.
- P 129. Pasterak K. (1997), *Zarządzanie marketingiem w przemyśle mięsny*, Marketing i Rynek, nr 6, s. 20.
130. Pfaff D. (2005), *Marktforschung. Wie Sie Erfolg versprechende Zielgruppen finden*, Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin.
131. Pietraszewski M. (1992), *Marketing i analiza działalności gospodarczej*, eMPi2 Wydawnictwo M. Pietraszewski SC, Poznań.
132. Pocięcha J., Podolec B., Sokołowski A., Zając K. (1988), *Metody taksonomiczne w badaniach społeczno-ekonomicznych*, PWN Warszawa.
133. Polarczyk K. (1980), *Metody taksonomiczne w analizie przestrzennej usług*. [W:] Metody taksonomiczne w geografii, Z. Chojnicki [red.], PWN, Warszawa – Poznań, s. 115.
134. Pondel M. (2003), *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania i wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 372.
135. Pluta W. (1986), *Wielowymiarowa analiza porównawcza w modelowaniu ekonometrycznym*, PWE, Warszawa.

136. Pluta W. (1977), *Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach ekonomicznych*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa.
137. *PN-EN ISO 9000:2001 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa.
138. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
139. Prymon M. (1992), *Cena w marketingu-mix*, Businessman Magazine, nr 2, s. 46.
140. Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W. (1998), *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Jugosławia.
- R 141. Reeves C. A., Bednar D. A (1994), *Defining quality: alternatives and implications*, Academy of Management Review, vol. 3, Academy of Management, Briarcliff Manor.
142. Rogoziński K. (red.) (1993), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
143. Rószkiewicz M. (1996), *Uwagi na temat doboru próby do badań*, [W:] Metody badań marketingowych. Materiały konferencyjne, AE, Kraków.
144. Roy B. (1990), *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
145. Rummler G. A., Brache A. P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
146. Rura-Polley T., Clegg S. R. (1999), *Managing Collaborative Quality: A Challenging Innovation, Managing Collaborative Quality*, vol. 1, Blackwell Publishers Ltd.
- S 147. Seawright K. W., Young S. T. (1996), *A Quality Definition Continuum, Interfaces*, May-June, vol. 3, Institute for Operations Research and the Management Sciences, Hanover.
148. Sernovitz A. (2011), *Marketing szeptany*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa.
149. Sedlak K. (red.) (1993), *Strategia w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
150. Shapiro S. S., Wilk M. B. (1965), *An analysis of variance test for normality (complete samples)*, Biometrika 52 (3-4): 591–611.
151. Sheth J. N., Sisodia R. S. (1995), *Feeling the heat*, Marketing Management, vol. 4, pp. 8–23.

Literatura

152. Siedlecka U., Siedlecki J. (1994), *Taksonomiczna analiza standardów życia w Polsce*, [W:] Zastosowanie metod taksonomicznych w gospodarce, Taksonomia zeszyt 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
153. Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
154. *Słownik języka polskiego* (1996), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
155. *Słownik Języka Polskiego* (1978), PWN, Warszawa.
156. Sobczyk M. (1995), *Syntetyczny miernik jakości środowiska naturalnego*, [W:] Klasyfikacja i analiza danych. Problemy teoretyczne. Taksonomia zeszyt 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
157. Solomon M. R. (2003), *Conquering consumerspace, marketing strategies for a branded world*, AMACOM, New York.
158. Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa-Kraków.
159. Stanisław A. (2006), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 1. Statystyki podstawowe*, StatSoft, Kraków.
160. Stanisław A. (2000), *ANOVA nieparametryczna*, [W:] Medycyna Praktyczna, Nr 09.
161. Stanisław A. (1998), *Przystępny kurs statystyki w oparciu o program STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, StatSoft, Kraków.
162. Stanisław A. (1999), *Testy zgodności*, [W:] Medycyna Praktyczna, Nr 05.
163. Strahl D. (red.) (1998), *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
164. Szafrńska A., Szyran-Resiak A. (2010), *Zarządzanie wiedzą w działalności marketingowej organizacji*, [W:] Rozwój przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, J. Grzywacz, S. Kowalski [red.], Instytut Nauk Ekonomicznych, Płock.
165. Sznajder A. (1993), *Sztuka Promocji*, Business Press, Warszawa.
166. Sztucki T. (1994), *Marketing - sposób myślenia system działania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
167. Sztucki T. (1995), *Promocja, reklama, aktywizacja sprzedaży: sztuka pozyskiwania nabywców*, Placet, Warszawa.
168. Sztucki T. (1998), *Encyklopedia marketingu: definicje, zasady, metody*, Placet, Warszawa.

Literatura

169. Szulce H., Florek M., Żyminkowski T. (2006), *Marketing*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
170. Szwabowski J., Deszcz J. (2001), *Metody wielokryterialnej analizy porównawczej. Podstawy teoretyczne i przykłady zastosowań w budownictwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- T** 171. Thompson A., Strickland A. (1996), *Strategic Management. Concepts and Cases*, R.D. Irwin, Homewood Ill., Boston.
- U** 172. Urbaniak M. (2004), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- W** 173. Watson G. (1993), *Benchmarking – Vom Besten lernen*, Landsberg, Lech.
174. Wesołowski W. J. (1975), *Elementy programowania nowej techniki*, PWN, Warszawa.
175. Wetzal D.K., Maul G.P. (1996), *How to Measure Continuous Improvement*, Quality Progress, December, pp. 41-47.
176. Waller D. S. (2004), *What factors make controversial advertising offensive*, A Preliminary Study ANZCA, pp. 1-10.
177. Wnuk J., Ryśnik J. (red.) (2010), *Współczesne koncepcje i strategie zarządzania. Teoria a praktyka*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała.
178. Wrzosek W. (red.) (2005), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa.
- Z** 179. Zakrzewska M. (1994), *Analiza czynnikowa w budowaniu i sprawdzaniu modeli psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
180. Zaltman G., Zaltman L. (2008), *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers*, Harvard Business School Press, Boston.
181. Zaltman G. (2003), *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets*, Harvard Business School Press, Boston.
182. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa, 1969.
183. Zymonik Z. (2003), *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, wyd. II, Wrocław.

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1.1.	Ewolucja orientacji organizacji	10
Rys. 1.2.	Orientacja sprzedażowa i marketingowa	11
Rys. 1.3.	Orientacja klienta	11
Rys. 1.4.	Orientacja marketingu społecznego	12
Rys. 1.5.	Model funkcjonowania marketingu	15
Rys. 1.6.	Podstawowe funkcje działalności marketingowej organizacji	16
Rys. 1.7.	Struktura organizacji w podejściu systemowym na przykładzie firmy Computec Inc.	17
Rys. 1.8.	Koncepcja współczesnego marketingu	21
Rys. 1.9.	Podstawowe rozbieżności między producentami a konsumentami	25
Rys. 1.10.	Użyteczność działalności marketingowej organizacji	25
Rys. 1.11.	Model oceny obiektu	31
Rys. 1.12.	Komponenty oceny jakości działalności marketingowej organizacji	32
Rys. 2.1.	Wzór wykresu kontroli	41
Rys. 2.2.	Model finansowy stopy zwrotu z wartości organizacji netto	42
Rys. 3.1.	Procedura oceny metod oceny jakości działalności marketingowej	63
Rys. 3.2.	Proces kształtowania orientacji rynkowej	75
Rys. 3.3.	Fazy cyklu życia produktu	77
Rys. 3.4.	Etapy kształtowania programu promocyjnego	79
Rys. 3.5.	Proces motywacji wg M. Armstronga	82
Rys. 3.6.	Etapy kontroli marketingowej	82
Rys. 4.1.	Struktura organizacyjna firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o.	90
Rys. 4.2.	Historia zatrudnienia w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o., lata 1997-2009	90
Rys. 4.3.	Sprzedaż w firmie CADSOL Design Polska Sp. z o.o., lata 2007-2009	91
Rys. 4.4.	Schemat przeprowadzonych analiz statystycznych	
Rys. 4.5.	Średnie wartości identyfikatorów cech dla organizacji Dolnego Śląska	106
Rys. 4.6.	Średnie wartości mierników syntetycznych dla obszarów działalności marketingowej organizacji oraz uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska	115
Rys. 4.7.	Zależność wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska od rodzaju	

Spis rysunków

	prowadzonej działalności	118
Rys. 4.8.	Zależność wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska od wielkości organizacji	119
Rys. 4.9.	Zależność wartości uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska od liczby lat funkcjonowania organizacji	120

SPIS TABEL

Tabela 1.1	Zestawienie wybranych definicji marketingu	8
Tabela 1.2	Porównanie Marketingu 1.0, 2.0 oraz 3.0	12
Tabela 1.3	Porównanie marketingu klasycznego i współczesnego	18
Tabela 1.4	Korzyści z działalności marketingowej organizacji	26
Tabela 1.5	Ewolucja postępowania organizacji a wymiary efektywności	27
Tabela 1.6	Elementy i wymiary oceny działalności marketingowej organizacji	30
Tabela 2.1	Podział istniejących metod oceny działalności marketingowej organizacji	34
Tabela 2.2	Rodzaje oceny działalności marketingowej organizacji	34
Tabela 2.3	Podział metod pokrewnych możliwych do zastosowania w działalności marketingowej organizacji	35
Tabela 2.4	Cechy audytu marketingowego	36
Tabela 2.5	Elementy audytu marketingowego wg Ph. Kotlera	36
Tabela 2.6	Ocena doskonałości marketingu	37
Tabela 2.7	Rodzaje efektywności marketingu wraz z danymi/wskaźnikami	43
Tabela 2.8	Pytania zawarte metodzie Ranking efektywności marketingu	44
Tabela 2.9	Ocena punktowa dla atrakcyjności przemysłu	48
Tabela 2.10	Rodzaje funkcji jakości w metodzie zgodnościowej	50
Tabela 3.1	Kryteria oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji wraz z cechami każdego kryterium oceny oraz wskazaniem pożądanych rodzajów metod	61
Tabela 3.2	Uzyskane od respondentów uśrednione wagi kryteriów oceny uwzględnianych w ocenie metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji	64
Tabela 3.3	Wartości cech kryteriów oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji	65
Tabela 3.4	Wyniki badań dotyczących oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji z uwzględnieniem rangi metody	67
Tabela 3.5	Uporządkowane wyniki badań oceny metod oceny jakości działalności marketingowej organizacji z uwzględnieniem rangi metody	68
Tabela 3.6.	Obszary działalności marketingowej organizacji oraz kryteria ich oceny wraz z identyfikatorami cech organizacji	70

Spis tabel

Tabela 3.7.	Przejawy zarządzania wiedzą w działalności marketingowej organizacji	80
Tabela 4.1	Wstępne charakterystyki oceny jakości działalności marketingowej firmy Cadsol Design Polska Sp. z o.o.	92
Tabela 4.2	Znormalizowane współczynniki ważności obszarów działalności marketingowej firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o.	99
Tabela 4.3	Wartości mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej firmy CADSOL Design Polska Sp. z o.o.	99
Tabela 4.4	Przykładowe wielkości prób badawczych w zależności od typu tabulacji krzyżowej	104
Tabela 4.5	Wielkości prób badawczych stosowanych w badaniach	104
Tabela 4.6	Statystyki opisowe identyfikatorów cech dla organizacji Dolnego Śląska	108
Tabela 4.7	Statystyki opisowe dla mierników syntetycznych obszarów działalności marketingowej organizacji oraz dla uogólnionego parametru jakości działalności marketingowej organizacji Dolnego Śląska	114
Tabela 4.8	Typ rozkładu analizowanych zmiennych	116
Tabela 4.9	p – test ANOVA Rang Kruskala-Wallisa dla rodzaju prowadzonej działalności	117
Tabela 4.10	Wartości p testu post hoc wielokrotnych porównań średnich rang dla rodzaju prowadzonej działalności	118
Tabela 4.11	p – test ANOVA Rang Kruskala-Wallisa dla różnych wielkości organizacji	119
Tabela 4.12	Wartości p testu post hoc wielokrotnych porównań średnich rang dla różnych wielkości organizacji	119
Tabela 4.13	p – test ANOVA Rang Kruskala-Wallisa dla różnej liczby lat funkcjonowania organizacji	120
Tabela 4.14	Wartości p testu post hoc wielokrotnych porównań średnich rang dla różnej liczby lat funkcjonowania organizacji	120

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1	Ankieta nr 1
Załącznik 2	Ankieta nr 2
Załącznik 3	Wagi kryteriów oceny uwzględnianych w metodach oceny jakości działalności marketingowej organizacji przypisane przez 68 respondentów wraz ze średnią uzyskaną ze wszystkich wag
Załącznik 4	Wartości znormalizowanych zmiennych i-tych identyfikatorów cech y_i dla 127 organizacji
Załącznik 5	Wartości mierników syntetycznych 15 obszarów działalności marketingowej 127 organizacji wraz z wartościami uogólnionego parametru

Załącznik 1

Zakład Systemów Zarządzania i Marketingu
Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Informatyki i Zarządzania
Politechnika Wrocławska

Wrocław, marzec 2011 r.

Szanowni Państwo,

Zakład Systemów Zarządzania i Marketingu Politechniki Wrocławskiej prowadzi badania naukowe dotyczące oceny jakości działalności marketingowej organizacji funkcjonujących na Dolnym Śląsku. Wymaga to zaproponowania metody, za pomocą której można byłoby oceniać jakość działalności marketingowej zarówno z punktu widzenia szczegółowych kryteriów oceny, wyodrębnionych obszarów działalności marketingowej, jak i w ujęciu syntetycznym (całościowym).

Prosimy zatem o pomoc realizacji tego projektu poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w dołączonej do tego listu ankiecie.

Nie podają Państwo ani nazwy, ani adresu organizacji. Wszystkie odpowiedzi traktowane będą jako poufne. Prosimy, aby kwestionariusz wypełniła osoba mająca możliwe całościowy pogląd na problematykę działalności marketingowej w Państwa organizacji (np.: Dyrektor ds. Marketingu, Dyrektor Handlowy, Kierownik Działu Marketingu itp.).

Jeśli udałoby się Państwu przekazać nam wypełnioną ankietę w ciągu 7 dni od jej otrzymania, drogą mailową lub przez ankietera, to byłibyśmy bardzo wdzięczni. W razie jakichkolwiek pytań dotyczących ankiety prosimy o kontakt mailowy.

Wyniki badań mogą zostać udostępnione na Państwa prośbę. Z góry dziękujemy za wypełnienie i przesłanie/przekazanie obu ankiet.

Adres mailowy:
agata.szyran-resiak@pwr.wroc.pl

Załącznik 1

1. ANKIETA DOTYCZĄCA OKREŚLENIA WAG KRYTERIÓW OCENY UWZGLĘDNIANYCH W OCENIE METOD OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI

W tabeli poniżej zaprezentowane zostały kryteria, jakie powinny spełniać metody oceny jakości działalności marketingowej i dla których to kryteriów należy określić wagi.

Chcielibyśmy, aby Państwo ustalili, w jakim stopniu owe kryteria są ważne w tej ocenie.

Dlatego prosimy o przypisanie poszczególnym kryteriom wag z przedziału: <1,80> (obustronnie domkniętego), przy czym suma wag dla wszystkich kryteriów musi wynosić 80.

Dla ułatwienia w tabeli przedstawione zostały również cechy każdego z kryteriów oceny.

Lp.	Kryterium oceny	Waga kryterium oceny <1,80>	Cechy kryterium oceny
1.	Mierzalność cech		- zakłada tylko cechy mierzalne lub niemierzalne
			- zakłada cechy mieszane
2.	Możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne		- zakłada formułę przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne
			- nie zakłada formuły przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne
3.	Możliwość doboru liczby cech		- nie ogranicza liczby cech
			- ogranicza liczbę cech
4.	Możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary		- daje możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary
			- nie daje możliwości agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary
5.	Sposób uwzględniania w metodzie kryteriów oceny		- uwzględnia w ocenie tylko pojedyncze kryteria oceny
			- uwzględnia w ocenie również określone podzbiory kryteriów należących do obszarów działalności marketingowej
			- pozwala również na ocenę całościową (z punktu widzenia wszystkich kryteriów oceny łącznie)
6.	Możliwość oceny dynamiki zmian w czasie		- pozwala na ocenę dynamiki zmian w czasie
			- nie pozwala na ocenę dynamiki zmian w czasie (pozwala jedynie na ocenę statyczną)
7.	Sposób interpretacji wyników		- prosta i jednoznaczna ocena wyników
			- skomplikowana i niejednoznaczna ocena wyników
8.	Walory użytkowe metody		- prostota obliczeń i niewielka czasochłonność
			- średnio skomplikowany sposób obliczeń oraz umiarkowana czasochłonność
			- skomplikowany i czasochłonny sposób obliczeń
Suma wag		80	

DZIĘKUJEMY ZA UDZIAŁ W NASZYM BADANIU

Załącznik 2

2. ANKIETA DOTYCZĄCA OCENY JAKOŚCI DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI

Sposób udzielania odpowiedzi w ankiecie.

Właściwą odpowiedź należy zaznaczyć znakiem X

poprzez umieszczenie go w odpowiedniej kratce (tylko jedna odpowiedź w danym wierszu)

oraz wskazać wagę z przedziału <1, 10> (obustronnie domkniętego) dla 15 obszarów działalności marketingowej,

a także wskazać wagę z przedziału (0, 1> (lewostronnie niedomkniętego, a więc bez wartości 0)

dla każdego stwierdzenia występującego w ramach poszczególnych obszarów działalności marketingowej,

przy czym wpisanie większej liczby z danego przedziału oznacza większą wagę.

Możliwe, przykładowe liczby dla obszarów działalności marketingowej: 1; 2; 3; ...; 10.

*Możliwe, przykładowe liczby dla stwierdzeń występujących w ramach poszczególnych obszarów działalności marketingowej:
0,1; 0,2; 0,3; ...; 1.*

Przykład

2. SEGMENTACJA RYNKU

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	7
----------------	---

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Organizacja wyróżnia segmenty rynku	Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Organizacja wyróżnia segmenty rynku	0,8				X	
Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna	0,9			X		
Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku	1				X	

1. ORIENTACJA RYNKOWA

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją	Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją						

2. SEGMENTACJA RYNKU

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Organizacja wyróżnia segmenty rynku	Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Organizacja wyróżnia segmenty rynku						
Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna						
Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku						

3. BADANIA MARKETINGOWE

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający	Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający						
Badania marketingowe są prowadzone systematycznie						

4. INFORMACJE MARKETINGOWE

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający	Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający						
Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane						
Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji						
W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych						

Załącznik 2

5. RELACJE Z KLIENTAMI

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku					
Organizacja posiada stałych klientów					
Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów					
Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów					
Organizacja posiada rentownych klientów					

6. PORTFEL PRODUKTÓW

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku					
Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku					
Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie					
Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej					
Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami					
Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonalone					
Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów					
Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany					
Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty					
Rentowność produktów jest wysoka					
Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana					
Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku					
Na rynek wprowadzane są nowe produkty					

7. CENY PRODUKTÓW

W jakim stopniu poniższe metody zarządzania są stosowane w Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji					
Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty					
Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom					
Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix					

8. DYSTRYBUCJA PRODUKTÓW

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka					
Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty					
Stosowane kanały dystrybucji są rentowne					

Załącznik 2

9. PROGRAM PROMOCJI

Waga <1,10>	
----------------	--

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Regularnie ustalane są cele programu promocji					
Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji					
Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji					
Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające					
Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane					
Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji jak i fazę cyklu życia produktu					
Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku					
Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka					

10. STRATEGIA MARKETINGOWA

Waga <1,10>	
----------------	--

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeby w otoczeniu marketingowym					
Cele strategiczne sfery marketingowej są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery					
Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji					

11. WIEDZA PRACOWNIKÓW SFERY MARKETINGU

Waga <1,10>	
----------------	--

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej na użytek marketingu					
Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu					
Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu					
Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane					
Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami					
Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.					
W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji					
Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane					
Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty					
Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu					
Wiedza w sferze marketingu jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)					

12. ZASOBY SFERY MARKETINGU

Waga <1,10>	
----------------	--

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne					
Zasoby sfery marketingu będące w posiadaniu organizacji są wykorzystywane efektywnie					
W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga					

Załącznik 2

13. ORGANIZACJA SFERY MARKETINGU

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingu są dostosowane do specyfiki działalności organizacji					
Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie					

14. MOTYWOWANIE W SFERZE MARKETINGU

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Stosowane są różnorodne (poza placowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu					

15. PLANOWANIE I KONTROLA MARKETINGOWA

W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Państwa organizację?

Waga <1,10>	
----------------	--

1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam wyrobionego zdania,
4 - zgadzam się, 5 – w pełni się zgadzam

Waga (0,1>	1	2	3	4	5
Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe					
Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności					
Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe					
Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie					

METRYCZKA

Jaki jest jeden przeważający rodzaj prowadzonej działalności przez Państwa organizację (w ciągu ostatnich 2-3 lat)?

produkcyjna	
usługowa	
handlowa	

Jaka jest wielkość Państwa organizacji?

do 9 osób	
od 10 do 49 osób	
od 50 do 249 osób	
250 i więcej	

Od ilu lat funkcjonuje Państwa organizacja?

1 do 7 lat	
8 do 12 lat	
13 do 20 lat	
powyżej 20 lat	

Załącznik 3

Tabela Z2

Wagi kryteriów oceny uwzględnianych w metodach oceny jakości działalności marketingowej organizacji przypisane przez 68 respondentów wraz ze średnią uzyskaną ze wszystkich wag

Lp.	Kryterium oceny		Nazwa/numer organizacji																																				
			Firma CADSOL Design Polska Sp. z o.o.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1.	Mierzalność cech		15	20	9	15	5	3	15	10	20	15	20	3	10	15	5	10	5	13	6	30	20	20	5	10	15	10	20	15	2	5	15	15	8	8	10	8	
2.	Możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne		15	5	15	10	5	1	15	8	10	10	7	6	5	1	5	5	10	7	6	6	5	20	10	5	10	5	5	5	4	5	10	10	12	10	12	10	
3.	Możliwość doboru liczby cech		5	5	13	8	5	5	5	15	5	8	10	5	5	7	5	5	5	10	6	5	9	5	5	10	5	5	1	10	2	5	10	10	10	8	8	8	
4.	Możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary		15	5	9	9	5	1	9	6	10	8	5	6	10	1	5	10	10	9	6	8	1	1	5	10	10	1	2	7	2	5	5	11	7	12	10	12	
5.	Sposób uwzględniania w metodzie kryteriów oceny		5	20	10	5	10	10	8	18	5	10	8	8	20	8	15	20	10	5	6	2	10	4	5	15	5	8	2	13	10	10	10	12	13	10	12	12	
6.	Możliwość oceny dynamiki zmian		10	5	15	3	15	10	8	5	8	7	15	17	5	16	15	5	15	15	20	15	15	5	10	5	10	1	20	15	10	10	10	14	12	10	8	10	
7.	Walory użytkowe metody		5	10	4	20	20	30	10	3	12	7	5	15	5	16	15	5	15	7	20	7	10	10	20	10	15	30	10	10	30	30	10	4	10	8	8	10	
8.	Sposób interpretacji wyników		10	10	5	10	15	20	10	15	10	15	10	20	20	16	15	20	10	14	10	7	10	15	20	15	10	20	20	5	20	10	10	4	8	14	12	10	
Suma wag			80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Załącznik 3

Lp.	Kryterium oceny		Nazwa/numer organizacji																																		Średnia z wszystkich wag
			36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67			
1.	Mierzalność cech		10	13	15	7	5	10	20	5	20	5	5	10	10	11	12	10	10	4	15	15	10	7	5	5	5	15	6	5	15	10	7	10	11		
2.	Możliwość przekształcania cech niemierzalnych na cechy mierzalne		5	12	15	12	20	10	20	3	10	5	15	10	10	7	5	2	9	10	15	10	10	1	10	15	10	5	8	2	5	10	7	10	9		
3.	Możliwość doboru liczby cech		10	7	10	5	5	3	5	9	4	10	5	10	10	7	5	10	9	1	10	5	10	6	5	5	4	5	7	5	10	10	10	10	7		
4.	Możliwość agregacji cech wyrażonych w różnych jednostkach miary	Waga kryterium oceny <1,80>	15	6	5	11	5	5	5	11	1	20	10	10	10	10	7	2	10	5	10	2	10	1	5	5	9	5	8	10	10	10	12	10	7		
5.	Sposób uwzględniania w metodzie kryteriów oceny		18	6	5	7	5	3	5	13	10	15	10	10	10	15	10	40	10	20	10	3	10	1	5	10	10	15	10	18	5	20	11	10	10		
6.	Możliwość oceny dynamiki zmian		5	13	10	15	10	5	10	15	15	5	5	10	10	10	8	10	10	10	10	20	10	14	20	15	4	15	7	10	15	5	14	10	11		
7.	Walory użytkowe metody		2	11	10	6	10	40	5	20	15	5	15	10	10	8	18	4	10	20	5	15	10	30	20	20	30	10	18	10	5	10	9	10	13		
8.	Sposób interpretacji wyników		15	12	10	17	20	4	10	4	5	15	15	10	10	12	15	2	12	10	5	10	10	20	10	5	8	10	16	20	15	5	10	10	12		
Suma wag			80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	

Załącznik 4

Wartości znormalizowanych zmiennych i-tych identyfikatorów cech y_i dla 127 organizacji

Lp.	Numer organizacji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
	Identyfikatory cech w obszarze działalności	Znormalizowana zmienna i-tego identyfikatora cechy y_i																									
1.	Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją	1,00	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,25	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75
2.	Organizacja wyróżnia segmenty rynku	0,75	0,50	0,50	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75
3.	Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75
4.	Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku	0,75	0,75	0,25	1,00	0,25	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,00	0,25	1,00	0,75	0,25	1,00	0,75	0,50	1,00	0,25	0,50	0,50	0,75	0,50
5.	Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający	0,25	1,00	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75	0,75	0,25	0,50	0,75	0,00	0,75	0,25	1,00	0,25	0,25	0,75	0,00	0,00	0,25	0,25	0,75	0,75	1,00
6.	Badania marketingowe są prowadzone systematycznie	0,25	1,00	0,50	0,50	0,25	0,50	0,25	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,00	0,75	0,50	1,00	0,75	0,25	0,75	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75

Załącznik 4

7.	Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,50	0,00	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,00	0,75	0,25	0,75	1,00	0,75
8.	Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,75	1,00	0,75	0,50	0,50	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,50	1,00	0,75	0,25	0,00	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75
9.	Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,50	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,50
10.	W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych	0,00	0,75	0,50	0,25	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50
11.	Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku	0,00	0,75	0,50	0,25	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,25	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,25	0,00	0,50	0,75	
12.	Organizacja posiada stałych klientów	0,00	0,75	0,25	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,75	1,00

Załącznik 4

13.	Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów	0,50	1,00	0,00	0,25	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,25	0,75	0,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,25	1,00	0,25	0,75	0,25	1,00	0,50
14.	Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów	0,50	1,00	0,25	0,50	0,25	0,75	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,25	0,75	1,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,75
15.	Organizacja posiada rentownych klientów	1,00	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,25	0,75	0,75	1,00
16.	Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50
17.	Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku	1,00	1,00	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	1,00	0,50	0,50	0,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,25	0,50	0,50	0,75
18.	Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,00	0,50	0,25	1,00	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,75	0,00	0,50
19.	Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej	1,00	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50
20.	Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami	0,75	0,75	0,00	0,75	1,00	0,75	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,00	0,75	0,50	1,00	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,00	1,00	0,00	0,50
21.	Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonałe	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75

Załącznik 4

22.	Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów	0,25	1,00	0,25	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,25	0,75	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75
23.	Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany	0,25	1,00	0,50	0,50	0,25	0,50	0,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,25	0,75	0,75	0,25	1,00	0,50	0,75	0,25	0,50	1,00	0,25	0,00	0,75	0,50	0,75
24.	Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty	0,00	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	1,00	0,75	0,50	0,75	0,25	0,50	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,25	0,50	0,50	0,25	0,00	1,00	0,75	0,50
25.	Rentowność produktów jest wysoka	0,75	0,25	0,25	0,50	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	0,50	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,50
26.	Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana	1,00	0,75	0,25	0,25	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,50	0,25	0,75
27.	Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku	1,00	1,00	0,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,25	0,75	0,00	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00
28.	Na rynek wprowadzane są nowe produkty	1,00	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	1,00	0,25	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75
29.	Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	1,00

Załącznik 4

30.	Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75
31.	Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50
32.	Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix	0,25	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,50	0,25	0,75	0,25	0,25	0,50	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	1,00	0,50	0,50
33.	Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka	0,50	1,00	0,75	0,75	0,25	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00
34.	Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,50	0,50	1,00
35.	Stosowane kanały dystrybucji są rentowne	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	1,00	0,25	1,00	0,75	0,50	0,25	0,75	0,50	0,25	0,25	1,00
36.	Regularnie ustalane są cele programu promocji	0,00	0,75	0,00	0,75	0,25	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,50	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	0,25	0,50	0,25	0,00	0,50	0,75	0,75
37.	Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji	0,00	0,75	0,50	0,25	0,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,25	0,75	0,00	0,25	0,25	0,75	0,25	0,75	1,00	0,25	0,75	0,25	0,00	0,75	1,00	0,25

Załącznik 4

38.	Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji	0,00	0,50	0,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,00	0,75	0,25	1,00	0,25	0,75	1,00	0,25	0,75	0,25	0,00	0,50	1,00	0,50
39.	Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające	0,00	0,25	0,50	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,00	0,75	0,25	0,75	0,25	1,00	0,50	0,25	0,50	0,25	0,00	0,75	0,25	0,50
40.	Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane	0,00	0,75	0,25	0,50	0,25	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	0,00	0,50	0,25	0,75	0,25	1,00	0,75	0,25	0,75	0,25	0,00	1,00	0,75	0,75
41.	Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji, jak i fazę cyklu życia produktu	0,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,50	0,25	0,50	0,00	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,25	0,00	0,50	0,50	0,50
42.	Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku	0,00	0,75	0,50	0,25	0,25	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	0,50	0,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,25	0,75	0,25	0,00	0,75	0,75	0,50
43.	Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka	0,00	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,25	0,25	0,00	0,75	0,25	1,00	0,50	1,00	0,75	0,25	0,75	0,25	0,00	0,75	0,25	0,75

Załącznik 4

44.	Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeb w otoczeniu marketingowym	0,25	0,75	0,25	1,00	0,50	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,00	0,75	0,50	1,00	0,25	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	0,25	0,50	0,75	0,75
45.	Cele strategiczne sfery marketingu są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery	0,25	0,75	0,50	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	0,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75
46.	Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji	0,25	0,75	0,25	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,25	1,00	0,50	1,00	0,75	0,50	1,00	0,75	0,25	0,50	0,50	0,50
47.	Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej na użytek marketingu	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	0,50	0,50	1,00
48.	Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu	0,00	0,50	0,25	0,75	0,25	0,75	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,75	0,00	0,25	0,50	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,25	0,25	0,00	0,75	0,50	0,75
49.	Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu	0,25	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,25	0,75	0,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	0,25	0,00	0,50	0,75	1,00
50.	Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane	0,25	0,00	0,50	1,00	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,50	0,75	0,25	0,00	0,75	1,00	0,75

Załącznik 4

51.	Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami	0,75	0,00	0,00	0,75	0,25	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,50	1,00	0,75
52.	Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.	0,00	0,00	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,00	0,75	0,00	0,25	0,25	1,00	0,75	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75	0,00	1,00	0,25	0,50
53.	W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji	0,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,25	1,00	0,25	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	0,00	0,50	0,00	0,75
54.	Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane	0,25	0,75	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	0,00	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	0,00	0,75	0,25	0,50
55.	Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty	0,25	0,75	0,25	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,00	0,75	0,50	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	0,00	1,00	0,50	0,50
56.	Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu	0,25	1,00	0,50	0,25	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	0,50	0,25	0,75	0,00	0,25	0,25	0,75	0,25	1,00	0,50	0,75	1,00	0,25	0,00	0,75	0,25	0,50
57.	Wiedza w sferze marketingu jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)	0,25	1,00	0,75	0,25	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,25	0,25	1,00	0,25	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	0,50

Załącznik 4

58.	W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,50	1,00
59.	Zasoby sfery marketingowej będące w posiadaniu organizacji są wykorzystywane efektywnie	0,25	0,25	0,25	1,00	0,25	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,25	0,75	0,00	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,00	0,50	0,75	0,50
60.	W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,00	0,50	0,75	1,00	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75	0,00	0,25	0,25	0,25
61.	Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingowej są dostosowane do specyfiki działalności organizacji	0,25	0,75	0,50	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	0,00	0,50	0,50	0,50
62.	Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie	0,25	1,00	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,50	0,75	0,75
63.	Stosowane są różnorodne (poza płacowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu	0,25	0,25	0,25	0,75	0,00	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,00	0,75	0,00	0,75	0,50	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,50

Załącznik 4

64.	Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe	0,25	0,75	0,25	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,75	0,00	0,75	0,25	0,75
65.	Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności	0,25	0,75	0,50	0,25	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,25	0,50	0,50	0,50
66.	Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe	0,25	0,00	0,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	0,50	0,25	1,00	0,75	0,25	0,75	0,25	0,25	0,75	0,00	0,75	0,50	0,75
67.	Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	0,75	0,75	0,00	0,50	0,50	1,00	1,00	0,25	0,75	0,25	0,25	0,75	0,00	0,75	0,50	0,75

Załącznik 4

Wartości znormalizowanych zmiennych i-tych identyfikatorów cech y_i dla 127 organizacji c.d.

Lp.	Numer organizacji	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
	Identyfikatory cech w obszarze działalności	Znormalizowana zmienna i-tego identyfikatora cechy y_i																									
1.	Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją	0,75	0,75	0,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,25	0,25	0,75	0,75	0,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00
2.	Organizacja wyróżnia segmenty rynku	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,75	0,75	0,50	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00
3.	Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00
4.	Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	0,50	0,25	1,00	0,75	1,00	0,00	1,00	0,50	0,75	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00
5.	Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający	0,25	0,75	0,25	0,25	0,50	0,50	0,75	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	1,00	0,25	1,00	0,75	0,25	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75
6.	Badania marketingowe są prowadzone systematycznie	0,25	0,75	0,75	0,25	0,00	0,25	0,75	0,00	0,75	0,25	0,25	0,00	0,25	0,50	0,75	0,50	1,00	0,25	0,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,25	0,50

Załącznik 4

7.	Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający	0,25	0,75	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75	0,00	0,25	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	1,00	0,50	0,75	0,50	0,25	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25
8.	Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane	0,25	0,25	0,75	0,25	0,50	0,25	0,50	0,25	0,75	0,25	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,25	0,25
9.	Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji	0,25	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00
10.	W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych	0,00	0,25	0,75	0,50	0,75	0,00	0,75	0,00	0,50	0,25	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25	0,25	0,75	0,25	0,75	0,25	0,25	1,00
11.	Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00
12.	Organizacja posiada stałych klientów	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

13.	Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14.	Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów	0,75	0,75	0,75	1,00	0,25	0,25	1,00	0,00	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00	0,75	0,25	0,00	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,50	0,75
15.	Organizacja posiada rentownych klientów	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00
16.	Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00
17.	Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,50	0,75	0,50
18.	Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50	0,25	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25	0,50
19.	Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej	0,50	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,75	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,50	0,50	1,00	0,25	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00
20.	Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami	0,25	0,25	0,25	0,75	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,25	0,75	0,25	0,50	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25
21.	Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonalone	0,25	0,75	0,25	0,75	0,75	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	0,25

Załącznik 4

22.	Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,50	1,00	0,50	0,00	0,00	0,25	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,25
23.	Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany	1,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	1,00	0,75	0,50	0,50	0,75	0,25	0,25	0,50	0,25	0,75	1,00	0,75	0,25	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,25
24.	Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,25	0,50	0,75	0,50	0,25	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	0,25	0,25
25.	Rentowność produktów jest wysoka	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,25	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
26.	Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,25	0,50	0,50	0,75	1,00	1,00	0,25	0,75	0,50	1,00	0,75	0,50	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75
27.	Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,00	1,00	0,25	0,75	1,00	1,00	0,50	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	1,00	1,00	0,25	0,75	0,75	0,75
28.	Na rynek wprowadzane są nowe produkty	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,25	0,75	0,25	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75	0,25	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,25
29.	Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

30.	Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,25	0,75	0,25	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75
31.	Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom	0,75	0,50	0,75	0,75	0,25	0,25	0,75	0,50	0,75	1,00	0,25	0,00	1,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,50	0,00	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,25
32.	Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,25	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,25	0,25
33.	Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka	0,75	0,75	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	1,00	0,25	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,25	1,00	0,25	0,50	0,75	1,00	1,00
34.	Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,50	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75
35.	Stosowane kanały dystrybucji są rentowne	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
36.	Regularnie ustalane są cele programu promocji	0,00	0,75	0,25	0,00	0,75	0,50	0,75	0,25	0,50	0,25	0,50	0,25	0,75	0,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75
37.	Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji	0,75	0,25	0,25	0,25	0,75	1,00	0,25	1,00	0,50	0,25	0,50	0,25	0,75	0,50	0,75	1,00	1,00	0,75	0,00	0,25	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75

Załącznik 4

38.	Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,50	0,25	0,75	1,00	1,00	0,50	0,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75
39.	Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające	0,25	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,25	0,50	0,25	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,25
40.	Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane	0,50	0,50	0,25	0,50	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	1,00	0,50	0,50	0,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,50	0,25
41.	Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji, jak i fazę cyklu życia produktu	0,50	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75
42.	Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku	0,50	0,75	0,25	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75
43.	Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka	0,50	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	1,00	0,50	0,75	0,75	0,25	0,75	0,50	1,00	0,50	0,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75

Załącznik 4

44.	Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeb w otoczeniu marketingowym	0,25	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	1,00	0,75	0,25	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	1,00
45.	Cele strategiczne sfery marketingu są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,25	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75
46.	Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji	0,50	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75	0,25	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,25	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75
47.	Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej na użytek marketingu	0,00	0,75	0,25	1,00	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00
48.	Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu	0,00	0,50	0,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	1,00	0,00	0,25	0,25	1,00	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,25	0,25
49.	Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00
50.	Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	1,00	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,50	1,00

Załącznik 4

51.	Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,25	1,00	0,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00
52.	Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75
53.	W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji	0,50	0,75	0,00	1,00	0,00	0,75	0,50	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	1,00
54.	Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane	0,75	0,75	0,25	1,00	0,00	0,75	0,50	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00
55.	Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty	0,75	0,50	0,25	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
56.	Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu	0,75	0,75	0,25	1,00	0,75	0,50	0,50	0,75	0,25	1,00	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,50	1,00	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75
57.	Wiedza w sferze marketingu jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)	0,50	1,00	0,25	1,00	0,00	0,75	0,50	1,00	0,50	0,75	0,50	0,25	0,25	0,75	0,50	0,75	1,00	0,50	0,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	0,75

Załącznik 4

58.	W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	1,00	0,75
59.	Zasoby sfery marketingowej będące w posiadaniu organizacji są wykorzystywane efektywnie	0,25	0,75	0,25	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75
60.	W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	0,25	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,25	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25
61.	Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingowej są dostosowane do specyfiki działalności organizacji	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00	0,75	1,00	0,50	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
62.	Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie	0,75	0,75	0,00	0,75	0,25	1,00	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,25	0,75	0,25	1,00	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75
63.	Stosowane są różnorodne (poza płacowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu	0,75	0,75	0,25	1,00	0,00	0,50	0,75	0,50	0,50	1,00	0,50	0,75	0,25	0,00	0,75	0,50	1,00	0,75	0,25	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75

Załącznik 4

64.	Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe	0,25	0,75	0,75	1,00	0,00	0,75	0,75	0,00	0,25	1,00	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00
65.	Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności	1,00	0,25	0,50	0,00	0,25	0,50	0,50	0,25	0,25	0,50	0,50	0,75	0,75	0,00	0,75	0,50	0,75	0,75	0,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75
66.	Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe	1,00	0,75	0,75	0,00	1,00	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,00	0,75	0,50	0,75	0,75	0,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,00
67.	Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie	1,00	0,25	0,75	0,00	0,75	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,75	0,25	0,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75

Załącznik 4

Wartości znormalizowanych zmiennych i-tych identyfikatorów cech y_i dla 127 organizacji c.d.

	Numer organizacji	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
Lp.	Identyfikatory cech w obszarze działalności	Znormalizowana zmienna i-tego identyfikatora cechy y_i																											
1.	Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	0,25	1,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50
2.	Organizacja wyróżnia segmenty rynku	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	0,25	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50
3.	Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50
4.	Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku	0,75	0,50	0,75	1,00	0,25	0,75	0,50	0,75	1,00	0,00	0,25	0,75	0,75	1,00	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
5.	Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50	0,25	0,00	0,25	0,75	0,75	0,50	0,25	0,25	0,25	0,75	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
6.	Badania marketingowe są prowadzone systematycznie	0,25	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Załącznik 4

7.	Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający	0,25	0,75	0,25	0,75	0,75	0,25	0,00	0,75	0,50	0,75	0,50	0,25	0,25	0,25	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25
8.	Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,00	0,25	0,75	0,75	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,25
9.	Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	1,00	0,25	0,25	0,25	0,75	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75
10.	W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
11.	Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	1,00	0,25	0,75	1,00	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25
12.	Organizacja posiada stałych klientów	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,25

Załącznik 4

13.	Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów	0,25	1,00	0,25	0,75	0,00	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	1,00	0,75	0,25	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,25
14.	Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,25	0,25	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,00
15.	Organizacja posiada rentownych klientów	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25
16.	Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku	0,25	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75
17.	Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75
18.	Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75
19.	Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej	0,25	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75
20.	Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami	0,25	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	0,25	0,50	0,50	0,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,50
21.	Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonalone	0,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	1,00	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75

Załącznik 4

22.	Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów	0,50	1,00	0,75	0,75	0,00	0,75	0,00	0,75	0,25	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75
23.	Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany	0,50	1,00	0,75	0,75	0,00	0,75	0,25	0,50	0,25	0,50	0,25	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
24.	Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty	0,25	1,00	0,75	0,75	0,00	0,75	0,25	0,50	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50
25.	Rentowność produktów jest wysoka	0,50	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75
26.	Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	0,25	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75
27.	Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku	0,25	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	
28.	Na rynek wprowadzane są nowe produkty	0,25	1,00	0,75	0,75	0,25	0,75	0,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	
29.	Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji	0,25	1,00	1,00	0,75	0,00	0,25	0,75	1,00	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	

Załącznik 4

30.	Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty	0,25	1,00	0,75	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75
31.	Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom	0,25	0,50	0,25	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,75	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
32.	Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix	0,25	0,75	0,75	0,75	0,00	0,25	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
33.	Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,25	0,25	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
34.	Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty	0,50	1,00	0,25	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,25	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75
35.	Stosowane kanały dystrybucji są rentowne	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75
36.	Regularnie ustalane są cele programu promocji	0,50	0,75	1,00	0,75	0,00	0,75	0,00	0,25	0,50	0,25	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
37.	Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji	0,25	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,25	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,25	0,75	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25

Załącznik 4

38.	Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,50	0,25	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
39.	Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające	0,50	1,00	0,25	0,75	0,25	0,50	0,25	0,25	0,75	0,50	0,75	0,25	0,25	0,25	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
40.	Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
41.	Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji, jak i fazę cyklu życia produktu	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25
42.	Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
43.	Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka	0,25	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,75	0,50	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25

Załącznik 4

44.	Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeb w otoczeniu marketingowym	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
45.	Cele strategiczne sfery marketingu są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery	0,50	1,00	0,75	1,00	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	
46.	Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	
47.	Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej na użytek marketingu	0,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,25	0,00	0,50	0,75	0,50	1,00	0,25	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	
48.	Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu	0,25	0,25	0,25	0,75	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,75	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
49.	Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	0,25	
50.	Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane	0,25	0,25	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	0,25	

Załącznik 4

51.	Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,25	0,75	1,00	0,75	0,25	1,00	0,25	0,75	1,00	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
52.	Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.	0,25	0,25	0,75	0,75	1,00	0,25	0,00	0,50	0,75	0,25	0,75	0,00	0,75	1,00	0,75	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	
53.	W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,75	0,25	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	0,25
54.	Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
55.	Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,25	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
56.	Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00
57.	Wiedza w sferze marketingu jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)	0,75	0,25	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,25	0,75	0,00	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00

Załącznik 4

58.	W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75
59.	Zasoby sfery marketingowej będące w posiadaniu organizacji są wykorzystywane efektywnie	0,50	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,25	0,00	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
60.	W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,00	0,50	0,75	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
61.	Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingowej są dostosowane do specyfiki działalności organizacji	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25
62.	Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
63.	Stosowane są różnorodne (poza płacowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu	0,50	0,25	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,50	0,75	0,25	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25

Załącznik 4

64.	Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,25	0,75	0,75	0,00	0,75	0,50	1,00	1,00	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
65.	Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25
66.	Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe	0,50	0,25	0,75	0,75	1,00	0,25	0,25	0,75	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25
67.	Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	0,50	0,25	0,75	0,25	0,50	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25

Załącznik 4

Wartości znormalizowanych zmiennych i-tych identyfikatorów cech y_i dla 127 organizacji c.d.

Lp.	Numer organizacji	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
	Identyfikatory cech w obszarze działalności	Znormalizowana zmienna i-tego identyfikatora cechy y_i																											
1.	Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	
2.	Organizacja wyróżnia segmenty rynku	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	
3.	Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75
4.	Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	
5.	Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	
6.	Badania marketingowe są prowadzone systematycznie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	

Załącznik 4

7.	Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75
8.	Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,50	0,00	0,25	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00
9.	Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75
10.	W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
11.	Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12.	Organizacja posiada stałych klientów	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

13.	Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów	0,75	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00
14.	Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75
15.	Organizacja posiada rentownych klientów	1,00	0,75	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00
16.	Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00
17.	Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
18.	Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75
19.	Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	1,00
20.	Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
21.	Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonałe	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

Załącznik 4

22.	Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
23.	Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
24.	Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,75
25.	Rentowność produktów jest wysoka	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75
26.	Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
27.	Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
28.	Na rynek wprowadzane są nowe produkty	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
29.	Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

30.	Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
31.	Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25
32.	Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75
33.	Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	1,00
34.	Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00
35.	Stosowane kanały dystrybucji są rentowne	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75
36.	Regularnie ustalane są cele programu promocji	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
37.	Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00

Załącznik 4

38.	Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji	0,00	0,25	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
39.	Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
40.	Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50
41.	Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji, jak i fazę cyklu życia produktu	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
42.	Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku	0,00	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
43.	Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka	0,00	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00

Załącznik 4

44.	Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeb w otoczeniu marketingowym	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,75	
45.	Cele strategiczne sfery marketingu są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	0,25	0,75	
46.	Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	1,00	
47.	Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej na użytek marketingu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75
48.	Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
49.	Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00
50.	Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	

Załącznik 4

51.	Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
52.	Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00
53.	W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
54.	Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
55.	Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
56.	Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
57.	Wiedza w sferze marketingu jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00

Załącznik 4

58.	W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
59.	Zasoby sfery marketingowej będące w posiadaniu organizacji są wykorzystywane efektywnie	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00
60.	W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,25	0,25	0,50
61.	Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingowej są dostosowane do specyfiki działalności organizacji	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
62.	Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
63.	Stosowane są różnorodne (poza płacowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00

Załącznik 4

64.	Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe	0,75	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
65.	Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
66.	Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
67.	Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

Załącznik 4

Wartości znormalizowanych zmiennych i-tych identyfikatorów cech y_i dla 127 organizacji c.d.

Lp.	Numer organizacji	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	121	123	124	125	126	127
	Identyfikatory cech w obszarze działalności	Znormalizowana zmienna i-tego identyfikatora cechy y_i																		
1.	Orientacja rynkowa odnosi się do wszystkich uczestników rynku mających związek z organizacją	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
2.	Organizacja wyróżnia segmenty rynku	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
3.	Stosowana segmentacja rynku jest użyteczna	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
4.	Działania marketingowe są różnicowane w odniesieniu do segmentów rynku	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
5.	Zakres prowadzonych badań marketingowych jest wystarczający	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00
6.	Badania marketingowe są prowadzone systematycznie	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

7.	Zakres pozyskanych informacji marketingowych w związku prowadzoną działalnością marketingową jest wystarczający	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00
8.	Informacje marketingowe są aktualne i terminowo uzyskiwane	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00
9.	Informacje marketingowe są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji w organizacji	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10.	W organizacji stosowany jest system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00
11.	Prowadzone są działania w celu pozyskania nowych klientów w docelowych segmentach rynku	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12.	Organizacja posiada stałych klientów	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

13.	Stosowany jest program lojalnościowy w celu utrzymania dotychczasowych klientów	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14.	Prowadzony jest pomiar stopnia satysfakcji klientów	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15.	Organizacja posiada rentownych klientów	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
16.	Asortyment produktów jest zrównoważony i dobrze dopasowany do potrzeb rynku	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
17.	Wiodąca grupa asortymentowa posiada wysoki udział w rynku	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
18.	Tempo wzrostu rynku wiodącej grupy asortymentowej jest wysokie	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19.	Klienci są informowani o aktualnej ofercie produktowej	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20.	Produkty charakteryzują się unikatowymi cechami	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
21.	Cechy użytkowe produktów są ciągle doskonalone	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

Załącznik 4

22.	Opakowania i etykiety są dostosowane do produktów	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
23.	Cykl życia poszczególnych produktów jest analizowany	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
24.	Strategie marketingowe stosowane w cyklu życia produktów są dostosowane do fazy, w jakiej znajdują się produkty	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
25.	Rentowność produktów jest wysoka	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
26.	Dynamika sprzedaży poszczególnych produktów na rynku jest monitorowana	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
27.	Marka produktów jest rozpoznawalna na rynku	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
28.	Na rynek wprowadzane są nowe produkty	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
29.	Ceny produktów oparte są na analizie popytu, kosztów oraz konkurencji	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

30.	Stosowane strategie cenowe przynoszą zamierzone rezultaty	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
31.	Ceny najważniejszych grup produktów rzadko ulegają zmianom	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
32.	Ceny produktów są powiązane z pozostałymi elementami marketingu-mix	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
33.	Niezrealizowana sprzedaż z tytułu opóźnień dostaw jest niewielka	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50
34.	Stosowane rozwiązania w zakresie dystrybucji zapewniają niskie jej koszty	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50
35.	Stosowane kanały dystrybucji są rentowne	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
36.	Regularnie ustalane są cele programu promocji	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
37.	Cele programu promocji są znane wszystkim pracownikom organizacji	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

Załącznik 4

38.	Cele programu promocji są ściśle powiązane ze strategią całej organizacji	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
39.	Stosowane spektrum instrumentów programu promocji jest wystarczające	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
40.	Stosowane instrumenty promocji są ze sobą zintegrowane	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
41.	Budżet promocyjny uwzględnia aspekty związane ze stosowaniem konkretnych instrumentów promocji, jak i fazę cyklu życia produktu	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
42.	Budżet promocyjny jest aktualizowany i dostosowany do potrzeb rynku	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
43.	Efektywność przyjętego programu promocyjnego jest wysoka	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

44.	Organizacja reaguje na zmieniające się trendy oraz potrzeb w otoczeniu marketingowym	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
45.	Cele strategiczne sfery marketingu są zdefiniowane oraz znane pracownikom tej sfery	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
46.	Stosowana strategia marketingowa jest ściśle powiązana ze strategią całej organizacji	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
47.	Ustalane są źródła wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej na użytek marketingu	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
48.	Wykorzystywane są instrumenty zarządzania wiedzą (np. mapy wiedzy) w sferze marketingu	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
49.	Stosowane są technologie informatyczne (np. CRM) oraz telekomunikacyjne (np. Intranet) gromadzenia i przetwarzania danych na potrzeby marketingu	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
50.	Dokumenty, bazy danych i wiedzy dotyczące marketingu są systematycznie analizowane	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

51.	Organizowane są spotkania z klientami, dostawcami i pośrednikami	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
52.	Pracownicy sfery marketingu regularnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, warsztatach itp.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
53.	W organizacji pracownicy dzielą się wiedzą w zakresie marketingu podczas spotkań i dyskusji	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
54.	Pomysły pracowników sfery marketingu są analizowane	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
55.	Posiadana wiedza pracowników sfery marketingu ma swoje przełożenie na konkretne działania oraz produkty	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
56.	Tworzona jest infrastruktura organizacyjna na użytek zarządzania wiedzą w sferze marketingu	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
57.	Wiedza w sferze marketingu jest odpowiednio gromadzona (bazy wiedzy i danych)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

58.	W posiadaniu organizacji są różnorodne zasoby sfery marketingu, zarówno materialne, jak i niematerialne	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
59.	Zasoby sfery marketingowej będące w posiadaniu organizacji są wykorzystywane efektywnie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
60.	W obszarze zasobów sfery marketingu występuje równowaga	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
61.	Struktura organizacyjna oraz zakres działań sfery marketingowej są dostosowane do specyfiki działalności organizacji	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00
62.	Współpraca pracowników sfery marketingu z innymi działami organizacji jest w wystarczającym zakresie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00
63.	Stosowane są różnorodne (poza płacowymi) metody motywowania pracowników sfery marketingu	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 4

64.	Organizacja opracowuje roczne, długoterminowe i strategiczne plany marketingowe	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75
65.	Zakres kontroli marketingowej obejmuje wszystkie obszary tej działalności	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
66.	Stosowane są różnorodne metody kontroli marketingowej, zarówno ilościowe, jak i jakościowe	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
67.	Kontrola marketingowa przeprowadzana jest systematycznie	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Załącznik 5

Wartości mierników syntetycznych 15 obszarów działalności marketingowej
127 organizacji wraz z wartościami uogólnionego parametru

Numer organizacji	m ¹	m ²	m ³	m ⁴	m ⁵	m ⁶	m ⁷	m ⁸	m ⁹	m ¹⁰	m ¹¹	m ¹²	m ¹³	m ¹⁴	m ¹⁵	M
1	1,00	0,75	0,25	0,27	0,41	0,82	0,64	0,50	0,00	0,25	0,22	0,44	0,25	0,25	0,25	0,48
2	0,75	0,68	1,00	0,54	0,79	0,84	0,61	0,70	0,64	0,75	0,72	0,54	0,88	0,25	0,52	0,70
3	0,25	0,59	0,40	0,40	0,37	0,41	0,38	0,53	0,39	0,36	0,48	0,52	0,63	0,25	0,39	0,42
4	0,75	0,85	0,63	0,49	0,49	0,56	0,63	0,67	0,47	0,84	0,67	0,74	0,50	0,75	0,56	0,64
5	0,50	0,25	0,25	0,36	0,74	0,78	0,55	0,50	0,36	0,31	0,58	0,42	0,25	0,00	0,44	0,45
6	0,75	0,75	0,62	0,54	0,75	0,71	0,75	0,67	0,75	0,84	0,94	0,75	0,75	0,75	0,75	0,74
7	0,75	0,85	0,25	0,82	0,95	0,72	0,60	0,94	0,76	0,75	0,82	0,69	0,75	0,25	0,75	0,72
8	0,75	0,93	0,75	0,94	0,81	0,85	0,69	0,85	0,87	0,75	0,80	0,73	0,75	0,75	0,82	0,81
9	0,75	0,93	0,75	0,83	0,89	0,79	0,82	0,93	0,82	0,92	0,80	0,75	0,75	0,75	0,75	0,82
10	0,75	0,79	0,40	0,62	0,83	0,75	0,70	0,68	0,67	0,75	0,76	0,68	0,75	1,00	0,68	0,74
11	0,75	0,84	0,64	0,47	0,87	0,74	0,66	0,82	0,44	0,69	0,49	0,46	0,75	0,00	0,69	0,67
12	1,00	0,85	0,75	0,68	0,85	0,73	0,81	0,50	0,63	0,58	0,75	0,83	0,88	0,75	0,75	0,76
13	0,75	0,69	0,00	0,44	0,79	0,64	0,72	0,58	0,00	0,00	0,05	0,00	0,75	0,00	0,44	0,57
14	1,00	0,72	0,75	0,71	0,85	0,61	0,67	0,75	0,65	0,75	0,70	0,63	0,75	0,75	0,45	0,75
15	0,75	0,85	0,38	0,55	0,75	0,42	0,63	0,59	0,28	0,34	0,54	0,75	0,75	0,50	0,57	0,60
16	1,00	0,92	1,00	0,83	1,00	0,93	0,73	0,74	0,85	0,92	0,93	1,00	0,75	0,75	1,00	0,89
17	1,00	0,32	0,47	0,57	0,81	0,63	0,78	0,43	0,50	0,52	0,58	0,68	0,75	0,25	0,73	0,62
18	1,00	0,88	0,25	0,85	1,00	0,85	0,93	1,00	0,89	0,92	0,90	0,78	0,88	0,25	0,52	0,84
19	0,75	0,65	0,75	0,77	0,83	0,74	0,79	0,75	0,77	0,75	0,53	0,58	0,75	0,75	0,75	0,73
20	0,25	0,81	0,00	0,25	0,77	0,63	0,60	0,67	0,25	0,50	0,70	0,63	0,61	0,75	0,25	0,60
21	0,25	0,90	0,00	0,50	0,90	0,81	0,63	0,49	0,69	0,84	0,86	0,73	0,75	0,25	0,50	0,71
22	0,75	0,68	0,25	0,69	0,94	0,54	0,69	0,75	0,25	0,75	0,65	0,75	0,75	0,25	0,75	0,66
23	1,00	0,64	0,25	0,25	0,67	0,54	0,47	0,71	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,25	0,06	0,55
24	0,50	0,50	0,64	0,63	0,22	0,69	0,76	0,33	0,66	0,59	0,67	0,45	0,50	0,75	0,69	0,57
25	0,75	0,68	0,75	0,77	0,75	0,69	0,60	0,63	0,68	0,68	0,72	0,63	0,66	0,75	0,39	0,67
26	0,75	0,68	0,89	0,64	0,82	0,69	0,73	1,00	0,63	0,68	0,73	0,72	0,58	0,50	0,70	0,72
27	0,75	0,83	0,25	0,21	0,91	0,88	0,70	0,94	0,56	0,55	0,65	0,45	0,75	0,75	0,94	0,74
28	0,75	0,68	0,75	0,46	0,80	0,73	0,77	0,59	0,61	0,84	0,79	0,68	0,75	0,75	0,52	0,70
29	0,00	1,00	0,61	0,69	0,91	0,77	0,75	0,77	0,36	0,75	0,38	0,51	0,15	0,25	0,69	0,61
30	1,00	1,00	0,25	0,52	0,96	0,91	0,89	1,00	0,71	1,00	0,97	1,00	0,75	1,00	0,50	0,87
31	0,75	0,92	0,42	0,71	0,75	0,78	0,69	0,84	0,66	0,57	0,61	0,59	0,48	0,00	0,43	0,61
32	0,75	0,50	0,44	0,55	0,67	0,70	0,74	0,84	0,74	0,84	0,67	0,80	0,88	0,50	0,58	0,71
33	0,75	0,93	0,75	0,63	0,91	0,84	0,82	0,93	0,70	0,80	0,59	0,60	0,64	0,75	0,58	0,76
34	0,25	0,77	0,00	0,25	0,52	0,45	0,58	0,75	0,69	0,50	0,74	0,70	0,88	0,50	0,16	0,53
35	0,75	0,68	0,55	0,51	0,88	0,71	0,75	0,75	0,53	0,66	0,67	0,84	0,62	0,50	0,25	0,65
36	0,25	0,54	0,25	0,33	0,77	0,71	0,94	0,67	0,50	0,75	0,79	0,58	0,63	1,00	0,62	0,69
37	0,25	1,00	0,25	0,52	0,78	0,65	0,56	0,75	0,61	0,59	0,65	0,59	0,75	0,50	0,57	0,61
38	0,75	0,58	0,13	0,68	0,63	0,69	0,31	0,42	0,47	0,32	0,58	0,41	0,63	0,75	0,75	0,55
39	0,75	0,85	0,25	0,95	0,91	0,72	0,81	0,81	0,69	0,68	0,75	0,85	0,88	0,25	0,63	0,73
40	0,00	0,16	0,50	0,64	0,85	0,46	0,18	0,41	0,41	1,00	0,63	0,92	0,40	0,00	0,00	0,45
41	1,00	0,92	0,89	0,89	0,82	0,69	0,65	0,93	0,64	1,00	0,78	0,75	0,89	0,75	0,69	0,83
42	0,75	0,57	0,38	0,77	0,95	0,64	0,52	0,67	0,76	0,75	0,79	0,68	0,57	0,50	0,62	0,66

Załącznik 5

Numer organizacji	m ¹	m ²	m ³	m ⁴	m ⁵	m ⁶	m ⁷	m ⁸	m ⁹	m ¹⁰	m ¹¹	m ¹²	m ¹³	m ¹⁴	m ¹⁵	M
43	1,00	0,75	0,25	0,27	0,41	0,82	0,64	0,50	0,00	0,25	0,22	0,44	0,25	0,25	0,25	0,90
44	0,75	0,68	1,00	0,54	0,79	0,84	0,61	0,70	0,64	0,75	0,72	0,54	0,88	0,25	0,52	0,63
45	0,25	0,59	0,40	0,40	0,37	0,41	0,38	0,53	0,39	0,36	0,48	0,52	0,63	0,25	0,39	0,46
46	0,75	0,85	0,63	0,49	0,49	0,56	0,63	0,67	0,47	0,84	0,67	0,74	0,50	0,75	0,56	0,66
47	1,00	0,70	1,00	0,77	0,95	0,88	0,81	0,92	0,90	0,85	0,96	0,80	1,00	1,00	0,82	0,80
48	1,00	0,80	0,75	0,54	0,95	0,94	0,64	0,58	0,63	0,75	0,75	0,67	0,75	1,00	0,83	0,77
49	0,75	0,76	0,64	0,76	0,95	0,64	0,64	0,59	0,63	0,50	0,61	0,50	0,75	0,50	0,50	0,65
50	0,75	0,81	0,50	0,52	0,80	0,72	0,82	0,84	0,60	0,68	0,68	0,60	0,75	0,75	0,57	0,69
51	0,75	1,00	0,25	0,38	0,86	0,70	0,83	0,92	0,70	0,60	0,56	0,75	0,63	1,00	0,49	0,72
52	1,00	1,00	0,63	0,45	0,94	0,60	0,59	0,82	0,63	0,83	0,86	0,62	0,75	0,75	0,30	0,73
53	0,75	0,75	0,35	0,67	0,52	0,39	0,25	0,42	0,40	0,55	0,49	0,59	0,38	0,50	0,64	0,50
54	0,75	0,60	0,63	0,89	0,85	0,88	0,82	0,92	0,81	1,00	0,57	0,77	0,43	0,25	0,75	0,75
55	0,75	0,75	0,25	0,66	0,80	0,78	0,71	0,50	0,75	0,75	0,76	0,62	0,75	0,75	0,83	0,72
56	0,75	0,84	0,75	0,83	0,75	0,84	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,79
57	0,75	0,74	0,50	0,56	0,89	0,53	0,31	0,68	0,42	0,86	0,97	0,81	0,89	0,50	1,00	0,72
58	0,50	0,75	0,54	0,32	0,60	0,75	0,25	0,50	0,64	0,67	0,32	0,67	0,50	0,75	0,44	0,55
59	0,75	0,50	0,00	0,23	0,69	0,43	0,70	0,75	0,31	0,75	0,64	0,68	0,75	0,75	0,25	0,53
60	1,00	0,68	0,47	0,53	0,78	0,72	0,83	0,68	0,39	0,75	0,63	0,58	0,50	0,75	0,62	0,70
61	0,75	0,77	0,75	0,64	0,47	0,67	0,34	0,34	0,60	0,75	0,72	0,45	0,75	0,25	0,40	0,59
62	0,25	0,29	0,75	0,78	0,83	0,78	0,83	0,64	0,60	0,85	0,49	0,00	0,75	0,75	0,45	0,69
63	1,00	0,63	0,34	0,35	0,91	0,91	0,81	0,78	0,60	0,75	0,82	0,68	0,75	0,50	0,70	0,73
64	0,50	0,69	0,25	0,41	0,65	0,47	0,74	0,50	0,42	0,51	0,48	0,69	0,64	0,75	0,52	0,56
65	0,75	0,75	0,25	0,25	0,71	0,75	0,89	0,63	0,69	0,75	0,74	0,50	0,75	0,25	0,82	0,68
66	0,75	1,00	0,25	0,63	0,89	0,67	0,52	0,67	0,67	0,66	0,86	0,58	0,39	0,75	0,79	0,73
67	0,50	0,50	0,75	0,73	0,81	0,69	0,74	0,63	0,97	0,75	0,63	0,69	0,75	0,75	0,75	0,73
68	0,25	0,44	0,00	0,33	0,25	0,68	0,62	0,53	0,35	0,40	0,18	0,48	0,66	0,25	0,22	0,38
69	0,25	0,46	0,00	0,31	0,29	0,66	0,54	0,50	0,40	0,31	0,20	0,45	0,61	0,25	0,21	0,37
70	0,25	0,46	0,00	0,36	0,31	0,60	0,67	0,64	0,28	0,38	0,22	0,36	0,61	0,25	0,17	0,37
71	0,25	0,25	0,17	0,31	0,31	0,65	0,67	0,46	0,31	0,33	0,24	0,54	0,58	0,25	0,32	0,38
72	0,25	0,25	0,20	0,35	0,27	0,63	0,61	0,44	0,34	0,34	0,19	0,42	0,69	0,25	0,26	0,37
73	0,25	0,25	0,04	0,28	0,30	0,63	0,62	0,53	0,28	0,36	0,20	0,43	0,50	0,25	0,41	0,36
74	0,25	0,25	0,08	0,36	0,41	0,61	0,75	0,59	0,31	0,27	0,20	0,44	0,50	0,25	0,28	0,37
75	0,25	0,28	0,06	0,58	0,44	0,64	0,72	0,61	0,31	0,32	0,21	0,39	0,50	0,25	0,24	0,39
76	0,25	0,25	0,08	0,40	0,43	0,81	0,77	0,50	0,30	0,27	0,21	0,28	0,25	0,25	0,36	0,40
77	0,25	0,25	0,04	0,50	0,47	0,90	0,69	0,43	0,31	0,28	0,22	0,29	0,25	0,25	0,28	0,41
78	0,25	0,25	0,14	0,30	0,31	0,96	0,87	0,52	0,35	0,18	0,17	0,49	0,25	0,25	0,21	0,41
78	0,25	0,25	0,13	0,38	0,34	0,88	0,78	0,43	0,29	0,28	0,14	0,26	0,25	0,25	0,35	0,40
80	0,50	0,37	0,04	0,43	0,24	0,68	0,65	0,71	0,25	0,33	0,16	0,30	0,25	0,25	0,30	0,38
81	0,75	0,61	0,00	0,29	0,66	0,81	0,74	0,63	0,00	0,39	0,19	0,38	0,25	0,25	0,12	0,40
82	0,50	0,44	0,00	0,31	0,42	0,68	0,65	0,48	0,25	0,31	0,16	0,50	0,25	0,25	0,24	0,37
83	0,50	0,47	0,00	0,23	0,19	0,79	0,81	0,58	0,23	0,31	0,15	0,39	0,25	0,25	0,25	0,39
84	0,50	0,46	0,00	0,35	0,45	0,83	0,79	0,48	0,25	0,32	0,17	0,33	0,25	0,25	0,25	0,39
85	0,50	0,45	0,00	0,40	0,71	0,80	0,60	0,63	0,31	0,31	0,17	0,45	0,25	0,25	0,25	0,39

Załącznik 5

Numer organizacji	m ¹	m ²	m ³	m ⁴	m ⁵	m ⁶	m ⁷	m ⁸	m ⁹	m ¹⁰	m ¹¹	m ¹²	m ¹³	m ¹⁴	m ¹⁵	M
86	0,50	0,36	0,00	0,21	0,45	0,78	0,67	0,71	0,25	0,32	0,18	0,38	0,25	0,25	0,25	0,37
87	0,25	0,36	0,13	0,53	0,59	0,85	0,73	0,67	0,25	0,32	0,25	0,56	0,25	0,25	0,25	0,39
88	0,75	0,88	0,61	0,51	1,00	0,70	0,75	0,67	0,75	0,25	0,93	0,75	0,75	0,75	0,75	0,71
89	0,75	0,94	0,75	0,31	1,00	0,71	0,75	0,54	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,70
90	0,75	0,88	0,75	0,45	1,00	0,72	0,75	0,73	0,75	0,50	0,91	0,75	0,75	0,75	0,75	0,72
91	0,75	0,88	0,75	0,21	1,00	0,72	0,75	0,63	0,75	0,50	0,82	0,75	0,75	0,75	0,75	0,68
92	0,75	0,97	0,75	0,25	1,00	0,72	0,75	0,63	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,70
93	0,75	0,87	0,75	0,50	1,00	0,74	0,75	0,63	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,72
94	0,75	0,98	0,75	0,27	1,00	0,71	0,75	0,71	0,75	0,59	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,71
95	0,75	0,92	0,75	0,38	1,00	0,75	0,75	0,66	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,71
96	0,75	0,89	0,75	0,50	1,00	0,71	0,75	0,67	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,71
97	0,75	0,89	0,75	0,50	1,00	0,73	0,75	0,73	0,75	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,72
98	0,75	0,92	0,75	0,25	1,00	0,66	0,75	1,00	0,65	0,50	0,64	0,50	0,92	0,75	0,76	0,72
99	0,75	1,00	0,78	0,50	1,00	0,59	0,64	1,00	0,75	0,50	0,66	0,53	0,96	0,75	0,91	0,75
100	0,75	1,00	0,75	0,50	0,90	0,66	0,72	1,00	0,75	0,25	0,67	0,58	0,75	0,75	0,66	0,72
101	0,75	1,00	0,83	0,50	1,00	0,66	0,73	1,00	0,75	0,25	0,61	0,66	0,75	0,75	0,73	0,73
102	0,75	1,00	0,92	0,25	1,00	0,65	0,64	1,00	0,75	0,25	0,77	0,71	0,53	0,50	0,71	0,70
103	0,75	1,00	0,89	0,41	0,88	0,67	0,73	0,75	0,75	0,48	0,79	0,58	0,55	0,50	0,75	0,70
104	0,75	1,00	0,75	0,50	0,89	0,64	0,76	0,75	0,75	0,50	0,77	0,79	0,75	0,75	0,75	0,74
105	0,75	0,90	0,83	0,50	0,93	0,68	0,74	0,68	0,75	0,25	0,78	0,63	0,75	0,75	0,75	0,71
106	0,75	1,00	0,75	0,50	0,89	0,57	0,67	0,75	0,75	0,33	0,74	0,55	0,75	0,75	0,75	0,71
107	0,75	1,00	0,75	0,50	0,96	0,65	0,64	0,75	0,75	0,25	0,74	0,51	0,75	0,75	0,75	0,71
108	1,00	0,75	1,00	0,68	0,96	0,90	0,73	0,88	0,91	0,77	0,96	0,66	1,00	1,00	0,84	0,88
109	1,00	0,75	1,00	0,73	0,99	0,86	0,87	0,98	0,85	0,86	0,93	0,64	1,00	1,00	0,88	0,90
110	1,00	0,75	1,00	0,74	0,95	0,83	0,70	0,97	0,85	0,82	0,93	0,68	1,00	1,00	1,00	0,89
111	0,75	0,75	1,00	0,73	0,95	0,95	0,68	0,95	0,88	0,89	0,99	0,78	1,00	1,00	1,00	0,89
112	0,75	0,75	0,75	0,70	0,97	0,85	0,81	0,93	0,83	0,88	0,98	0,88	1,00	1,00	1,00	0,88
113	1,00	1,00	0,75	0,74	1,00	0,83	0,71	0,93	0,89	0,79	0,93	0,93	1,00	1,00	0,89	0,89
114	1,00	1,00	0,75	0,66	1,00	0,82	0,81	0,95	0,83	0,83	0,96	0,90	1,00	1,00	1,00	0,90
115	1,00	1,00	0,75	0,59	1,00	0,88	0,68	0,96	0,82	0,82	0,98	0,98	1,00	1,00	0,85	0,89
116	1,00	1,00	0,75	0,66	1,00	0,88	0,86	0,88	0,89	0,88	0,94	0,94	1,00	1,00	0,80	0,90
117	1,00	1,00	0,75	0,61	1,00	0,87	0,86	0,90	0,93	0,81	0,93	0,92	1,00	1,00	0,82	0,89
118	1,00	0,96	0,86	0,77	1,00	0,87	0,63	0,63	0,84	0,97	0,91	1,00	0,75	0,75	1,00	0,86
119	0,75	0,93	0,96	0,82	1,00	0,88	0,69	0,79	0,82	0,98	0,91	1,00	0,75	0,75	1,00	0,87
120	1,00	0,92	0,89	0,84	1,00	0,94	0,80	0,78	0,83	0,95	0,91	1,00	0,75	0,75	1,00	0,89
121	1,00	0,83	0,80	0,81	1,00	0,91	0,88	0,89	0,84	0,91	0,93	1,00	0,75	0,75	1,00	0,89
122	0,75	0,75	0,85	0,83	1,00	0,92	0,79	0,79	0,83	0,94	0,87	1,00	0,75	0,75	1,00	0,86
123	0,75	0,75	0,88	0,79	1,00	0,94	0,78	0,89	0,85	0,95	0,89	1,00	0,75	0,75	1,00	0,87
124	0,75	0,75	0,91	0,84	1,00	0,89	0,79	0,84	0,88	0,97	0,87	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90
125	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,90	0,79	0,90	0,84	0,93	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,92
126	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,91	0,83	0,81	0,88	0,91	0,92	1,00	1,00	1,00	0,89	0,91
127	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,92	0,77	0,69	0,84	0,97	0,95	1,00	1,00	1,00	0,91	0,90