

LESZEK KOZIOŁ, ANNA WOJTOWICZ

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna  
Tarnów

# Zastosowanie koncepcji marketingu w węzłowych obszarach zarządzania firmą

## 1. Wprowadzenie

Liczne i obszerne pozycje literatury z zakresu marketingu niejednoznacznie określają jego przedmiot i zakres. Dla przykładu można podać definicję J. Carmana i K. Uhla, „marketing jest procesem społeczno-gospodarczym mającym na celu poznanie przyszłej struktury popytu na produkty i usługi oraz zaspokojenie go poprzez kreowanie podaży, przekazywanie informacji nabywcom, dostarczanie wytworzonych dóbr w odpowiednim miejscu i czasie, a także ich realizowanie”<sup>1</sup>. E. Kelly definiuje marketing jako „proces gospodarczy, w ramach którego struktura popytu na dobra i usługi jest antycypowana i zaspokajana poprzez innowacje, aktywizację sprzedaży oraz wymianę dóbr i usług”<sup>2</sup>. N. Hill twierdzi, że „marketing to twórczy proces polegający na identyfikacji i zyskownym zaspokajaniu potrzeb konsumenta, dzięki dostosowaniu sił przedsiębiorstwa do warunków rynkowych”<sup>3</sup>.

Dla celów niniejszego opracowania przyjęta została definicja A. Payne’a, według którego marketing jest procesem postrzegania, rozumienia, stymulowania i zaspokajania potrzeb podmiotów na wybranych rynkach docelowych za pomocą określonych środków skierowanych na pokrycie zgłoszonego na rynku zapotrzebowania.

Jak z tego wynika, marketing jest procesem dostosowania wielkości środków firmy do rozmiaru potrzeb rynku. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa dynamika wzajemnych związków między ofertą firmy a usługami, których domaga się konsument, a także zachowaniem konkurentów.

---

<sup>1</sup> T. Kramer, *Marketing*, AE w Katowicach, Katowice 1983, s. 17.

<sup>2</sup> E. J. Kelly, *Marketing, Strategy and Functions*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1965.

<sup>3</sup> N. Hill, *Introduction to Marketing*, Business Education Publishers Ltd., Tyne and Wear, 1989, s. 5. Podają za: J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1995, s. 9 i 10.

Wszystkie definicje marketingu ukazują jego szeroki zakres, obejmujący niemal wszystkie obszary funkcjonowania firmy. Wspólne obszary badań i praktycznych działań marketingu oraz innych dyscyplin można zaobserwować w takich dziedzinach, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, logistyka w przedsiębiorstwie czy zarządzanie personelem.

To przenikanie marketingu do zarządzania powoduje, że ich cele łączą się i tworzą nowe rozwiązania, nowe praktyczne działania i nowe koncepcje teoretyczne, które zmierzają do doskonalenia organizacji firmy.

Wybrane ważniejsze aspekty wzajemnego przenikania się teorii marketingu oraz ważniejszych dziedzin teorii zarządzania omówiono w tym artykule. Szczególnie wiele miejsca poświęcono koncepcji zarządzania marketingowego, problematyce dopasowywania jakości produktu do wymagań klienta (Quality Function Deployment), idei marketingu wewnętrznego zwanego niekiedy marketingiem personalnym oraz wybranym kwestiom logistyki marketingowej.

Ze względu na ograniczone ramy artykułu ten względnie szeroki zakres badań został jedynie pokrótce omówiony, a niektóre kwestie zasygnalizowane.

## 2. Zarządzanie marketingowe

Szczególnym rodzajem rozwojowej strategii zarządzania jest strategia marketingowa. We współczesnej dobie ma ona dominujące znaczenie, ponieważ stanowi taką globalną politykę zarządzania, która opiera się na idei wiązania w jeden system różnego rodzaju orientacji rozwojowych: potrzeb społeczeństwa, potrzeby rynkowej, produktu, sprzedaży, organizacji. Innymi słowy — strategia marketingowa ma charakter kompleksowy i jest najbardziej wszechstronną strategią rozwojową<sup>4</sup>.

Opracowanie wariantów, wybór optymalnej strategii marketingowej i wdrożenie jej w życie jest domeną zarządzania marketingowego<sup>5</sup>. Proces zarządzania marketingowego polega na spełnianiu następujących funkcji:

- 1) podejmowanie decyzji dotyczących wyboru pola rynkowego, stymulacji rynku, parcelacji rynku, przestrzennego zasięgu rynku,
- 2) identyfikacja potrzeb nabywców, podsystemów wymiany, kanałów rynku,

<sup>4</sup> R. Niestrój definiuje strategię rozwojową jako system podstawowych średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych (w: *Podstawy marketingu*, Warszawa 1996, s. 412).

<sup>5</sup> V. R. Buell definiuje zarządzanie marketingowe jako stawianie celów oraz planowanie i realizację przedsięwzięć rynkowych, przy uwzględnieniu dysponowanych zasobów przedsiębiorstwa, jego szans i ryzyka (V. R. Buell, *Marketing Management. A Strategic Planing Approach*, McGraw-Hill, New York 1984, s. 11). Natomiast według Instytutu Marketingu do zadań procesu zarządzania marketingowego należy identyfikacja oraz zaspokajanie oczekiwań i wymogów nabywców przy równoczesnym spełnianiu warunków korzyści działania dostawcy i nabywcy (*The Marketing Dictionary*, 1992, s. 139).

3) planowanie przedsięwzięć rynkowych przy uwzględnieniu dysponowanego potencjału techniczno-produkcyjnego przedsiębiorstwa, zasobów kadrowych, finansowych i innych,

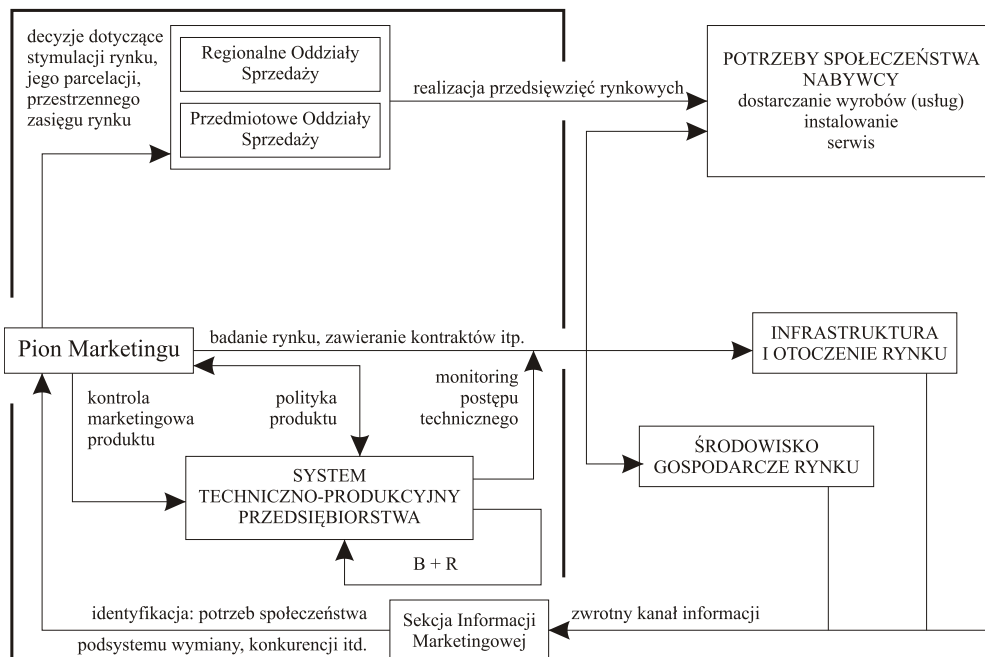
4) organizacja działalności marketingowej w przedsiębiorstwie i w układzie kanałów rynku,

5) motywacja pracowników komórek organizacyjnych pionu marketingu oraz nabywców (stosownie do pożądaných przez przedsiębiorstwo zachowań nabywców, np. zwiększonego popytu, zmiany preferencji funkcji użytkowych produktu, zmiany systemu zakupów),

6) kontrola przebiegu procesów informacyjnych i badawczych, produkcyjnych, promocji i reklamy, aktywności sprzedaży i dystrybucji.

Wykres 1

Schemat procesu zarządzania marketingowego



r ó d ł o: A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków-Kluczbork 1997, s. 86.

Powyższa definicja jest odniesiona do zarządzania marketingowego, rozumianego jako wyodrębniona specjalizacja zawodowa. Natomiast jako rodzaj zarządzania wyraża ono orientację rynkową i jest skierowane na potrzeby społeczeństwa, przy czym realizuje się w warunkach konkurencyjności, kształtuje oczekiwania, wymagania i preferencje nabywców, integruje czynniki produkcyjne i warunki wymiany. Ponadto zarządzanie marketingowe reprezentuje podejście,

które polega na traktowaniu zysku przedsiębiorstwa i satysfakcji z zakupów przez nabywców jako parametrów komplementarnych. Z tego względu formułowanie celów oraz opracowywanie programów opiera się na kryteriach optymalizujących wyniki i koszty, a także spełnianie przez wyrób funkcji użytkowych, konstrukcyjnych, technologicznych i innych.

Dziedziną zarządzania marketingowego są przedsięwzięcia rynkowe, zdeterminowane przez techniczno-produkcyjną funkcję przedsiębiorstwa oraz działania i reakcje podmiotów gospodarczych i instytucji sektora publicznego, należących do otoczenia rynkowego.

W zarządzaniu marketingowym realizacja przedsięwzięć rynkowych odbywa się w układzie następujących podsystemów:

- wymiany,
- jednostek organizacyjnych pionu marketingu przedsiębiorstwa,
- infrastruktury i otoczenia rynku (tj. organizacyjno-technicznego zabezpieczenia rynku, środków i instytucji masowej komunikacji, środowiska naturalnego, administracji państwowej i terenowej, banków, biur prawnych, organizacji społeczno-gospodarczych),
- środowiska gospodarczego rynku (kooperantów, konsumentów).

Stosownie do powyższej interpretacji wykres 1 przedstawia schemat procesu zarządzania marketingowego.

### 3. Quality Function Deployment — dopasowanie funkcji jakości do wymagań klienta

W momencie gdy w przedsiębiorstwie występuje zarządzanie jakościowe i marketingowe, mamy wówczas do czynienia z pełnym, wzajemnym przenikaniem podejścia jakościowego i marketingowego w każdym fragmencie jego działalności. Konsekwencją takiej sytuacji jest także możliwość zastosowania wielu metod i technik wykorzystywanych w jakości do prowadzenia działalności marketingowej, w której coraz częściej mówi się o jakości wyników badań marketingowych, jakości promocji, jakości dystrybucji itp.<sup>6</sup>

Jedną z metod, która może mieć zastosowanie w działalności marketingowej, jest Quality Function Deployment. Po raz pierwszy została ona zastosowana w latach 70. w japońskiej stoczni Mitsubishi w Kobe. W latach 80. zaczęto ją stosować w takich firmach, jak: Toyota, Ford, General Motors, Hewlett-Packard i in. Metoda ta jest słabo rozpowszechniona w Polsce, dlatego brak jest jednoznacznego tłumaczenia jej nazwy. W chwili obecnej w literaturze funkcjonują na-

<sup>6</sup> Praca zbiorowa pod redakcją J. Łańcuckiego: *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.

stępujące terminy: Dopasowanie Funkcji Jakości, Rozwinięcie Funkcji Jakości, Projektowanie Sterowane przez Klienta, Dom Jakości. Wśród polskich autorów, którzy zajęli się problematyką tej metody, należy wymienić: W. Manturę, J. Łańcuckiego, A. Hamrola oraz W. Piotrowskiego.

Definicje Quality Function Deployment:

— Wg American Supplier Institute:

QFD to system dla przełożenia wymagań klienta na odpowiednie wymagania przedsiębiorstwa na każdym etapie, począwszy od badań i rozwoju poprzez projektowanie i produkcję, aż po marketing, sprzedaż i dystrybucję.

— Wg Danish Technological Institute:

QFD jest narzędziem — systemem, który angażuje wszystkie funkcje przedsiębiorstwa, stosowanym w celu zapewnienia, przez wszystkie fazy rozwoju wyrobu od idei do dostawy, iż wymagania klienta zostaną spełnione<sup>7</sup>.

Metoda QFD jest sposobem „tłumaczenia” informacji pochodzących z rynku i wyrażanych w języku konsumentów (np. wyrób powinien być ładny, łatwy w użyciu, komfortowy, bezpieczny) na język techniczny, używany w przedsiębiorstwie przez projektantów, konstruktorów i technologów. Pozwala ona na ustalenie ogólnych, technicznych parametrów wyrobu i jego części, a następnie parametrów procesów, w których poszczególne części są wytwarzane. Innymi słowy, QFD służy do przekładania wymagań rynku na warunki, jakie musi spełnić przedsiębiorstwo na kolejnych etapach powstawania wyrobu, począwszy od projektowania poprzez produkcję, aż po sprzedaż i serwis.

Fakt powiązania potrzeb klienta bezpośrednio z decyzjami technicznymi, produkcyjnymi i naukowo-badawczymi powoduje poprawę komunikacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami realizowanymi w przedsiębiorstwie<sup>8</sup>. Jest to bardzo ważne, gdyż jeszcze w wielu przedsiębiorstwach brak jest właściwego połączenia między marketingiem i projektowaniem, które zapewniłoby właściwe odczytanie potrzeb klienta oraz przełożenie ich na parametry i charakterystyki gwarantujące, że wyrób finalny jest realizacją wymagań klienta<sup>9</sup>.

QFD może być także zastosowana w stosunku do istniejących wyrobów, w celu określenia wymaganych zmian konstrukcyjnych w produkcji, tak aby uzyskać zadowolenie klienta.

Pierwszym etapem zastosowania metody QFD jest rozpoznanie, zrozumienie oraz zhierarchizowanie potrzeb klienta za pomocą ogólnych oraz szczegółowych analiz, np. konkurencyjności, jak również analiz dotyczących wielkości i potencjału rynku, analiz preferencji i konsumenckich testów prototypów produktu itp.

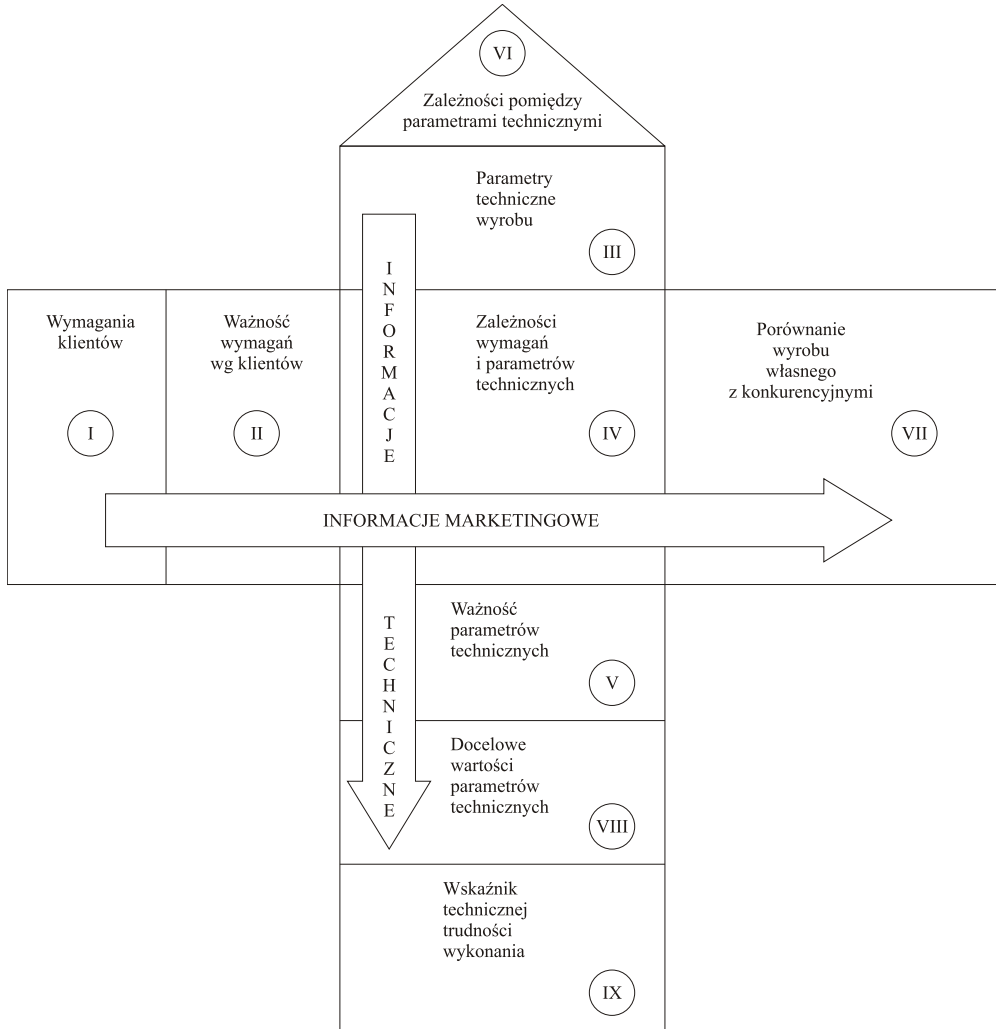
<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> W. Mantura, M. Branowski, *Marketing w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym*, Wydawnictwo PP, Poznań 1992.

<sup>9</sup> W. Mantura, *Wykorzystanie metod inżynierii jakości w marketingu. Materiały konferencyjne „Inżynieria jakości 97”*, Gdańsk 1997.

Wykres 2

Schemat metody QFD (Dom Jakości)



ródło: A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa—Poznań 1998.

Efektem przeprowadzenia powyższych analiz jest zbiór potrzeb i wymagań klientów, odpowiadający na pytanie „co?”, który powinien być przekształcony w zbiór odpowiedzi „jak?”. W związku z tym każda potrzeba klienta jest systematycznie oceniana pod względem technicznych wymogów projektu, a każde powiązanie (silnie pozytywne, pozytywne, neutralne, negatywne) jest prezentowane za po-

mocą symboli. Analiza ta pozwala stwierdzić, czy istnieje jeden lub więcej sposobów na osiągnięcie poszczególnych wymagań klienta.

Składową QFD są również dane o konkurencji, np. odbiór aktualnych produktów przez klienta. Przedstawienie danych określających, który produkt najlepiej zaspokaja którą potrzebę, jak dobrze te potrzeby są zaspokajane i czy występują luki pomiędzy produktem najlepszym na rynku a „naszym” produktem, pomaga również w podjęciu właściwej decyzji dotyczącej rozwoju produktu.

Podsumowując, można stwierdzić, że wykorzystanie metody QFD w działalności przedsiębiorstwa przyczynia się do:

- połączenia krytycznych informacji na temat potrzeb klienta z odpowiednimi danymi technicznymi,
- uzyskiwania rozwiązań lepszych pod względem jakościowym,
- zmniejszenia liczby późniejszych zmian w projekcie lub procesie doskonalącym,
- ujawniania i rozwiązywania trudnych dylematów projektowych,
- wspólnego zrozumienia problemów projektowych przez międzyfunkcyjny zespół produktu,
- poprawy pionowej i poziomej komunikacji w organizacji,
- wykorzystania wcześniejszych projektów w unowocześnianiu procesów,
- kompleksowego rozpatrywania projektów,
- skrócenia czasu projektowania nawet o 40% i zmniejszenia kosztów o 60% przy utrzymaniu lub poprawie jakości,
- wzrostu zadowolenia klientów poprzez konsekwentnie zrealizowaną orientację ich korzyści.

Jak z tego wynika, metoda ta nie tylko synchronizuje cele marketingu i jakości, ona wskazuje też potrzebę objęcia działań marketingowych filozofią jakościowego zarządzania przedsiębiorstwem.

#### 4. Idea marketingu personalnego

O sukcesie firmy decydują ludzie. W polityce efektywnego zarządzania kadrami nie wystarczy twierdzić, że potrzebne są dobre służby pracownicze czy dobry dział personalny. To są jedynie elementy całościowej strategii. Strategia ta traktuje pracowników w sposób szczególny: są oni wewnętrznymi klientami firmy.

A skoro istnieją klienci-oferenci, to aż się prosi zastosowanie zespołu działań pod nazwą marketing personalny, szerzej rozumiany jako marketing wewnętrzny. Według wybitnego specjalisty francuskiego Ch. Michona „marketing wewnętrzny jest postępowaniem marketingowym wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalającym tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować

się poprzez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku — sprzyjać ich wprowadzeniu w przedsiębiorstwie”<sup>10</sup>.

Jakie więc należy spełnić warunki, aby tak pojmowany marketing wewnętrzny mógł być urzeczywistniony? Według cytowanego już Ch. Michona są one następujące:

1. Marketing wewnętrzny nie może rozwinąć się w przedsiębiorstwie, w którym panuje zasada bezwzględnej subordynacji, czyli sytuacja charakteryzująca się tym, że dyrekcja narzuca pewne rozwiązania, a pracownicy je realizują. Musi istnieć sprzyjający klimat do wyrażania dążeń i koncepcji ze strony pracowników, na które dyrekcja powinna odpowiadać zróżnicowaną ofertą propozycji.

2. Marketing wewnętrzny może efektywnie funkcjonować tylko w warunkach otwartej komunikacji wewnętrznej, pozwalającej uzyskiwać dobrą jakościowo informację co do oczekiwań załogi. Chodzi tu o możliwość wyrażania prawdziwych potrzeb, nie zdeformowanych przez „filtr związkowy lub dyrekcyjny, albo jeszcze przez filtr hierarchii”.

3. Marketing wewnętrzny nie jest tylko prostą organizacją komunikacji wewnętrznej, „idzie on dalej: powinien tworzyć warunki rynku konkurencyjnego, stwarzać gamę produktów odpowiadających na wielorakie potrzeby i oczekiwania i je promować”<sup>11</sup>.

Lidia Zbiegień-Maciąg w swojej książce pt. *Marketing personalny* pisze, że nowoczesny marketing personalny zakłada<sup>12</sup>:

- iż wszyscy pracownicy firmy są postrzegani jako jej klienci,
- że firma, jako całość, jest otwarta na potrzeby, interesy, oczekiwania klientów,
- że klienci wewnętrzni firmy, jako członkowie wspólnoty pracowniczej, kształtują pozytywny wizerunek firmy („o firmie jak o matce nie można mówić źle”), dbają o jej rozwój,
- iż firma dba o swoich potencjalnych klientów, czyli przyszłych pracowników, np. interesuje się studentami już od wczesnych lat studiów, szkoli ich, sponsoruje i w ten sposób pozyskuje najlepszych,
- jasno określone warunki zatrudnienia — pracy i płacy,
- partycypacyjny sposób motywowania, kierowania i oceniania ludzi,
- planowanie kariery pracownikom, możliwości ich rozwoju,
- dostęp do informacji,
- tworzenie warunków samodzielności, odpowiedzialności,
- budowanie zgody, więzi, zaufania, identyfikacji itp.

<sup>10</sup> Ch. Michon, *Le marketing interne, un système a part entiere*, „Revue Française du Marketing” 1998, nr 5. Podajemy za: *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, pod red. Z. Martyniaka, Kraków 1993, s. 135 i nast.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Warszawa 1996.

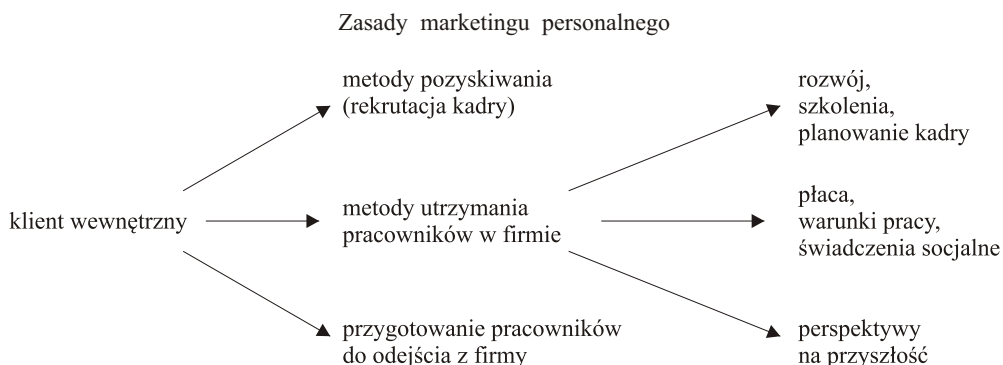


Traktowanie własnych pracowników jako rynku wewnętrznego stwarza następujące konsekwencje:

- firma oddziałuje na ów rynek, kieruje, zarządza, ocenia, doskonali pracowników,
- firma dostosowuje się do wymagań rynku wewnętrznego, np. do wymagań płacowych pracowników, do wymagań w zakresie rozwoju, dostępu do informacji itp.

W zwięzłym ujęciu zasady marketingu personalnego przedstawiają się następująco:

Wykres 3



ródło: L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Warszawa 1996.

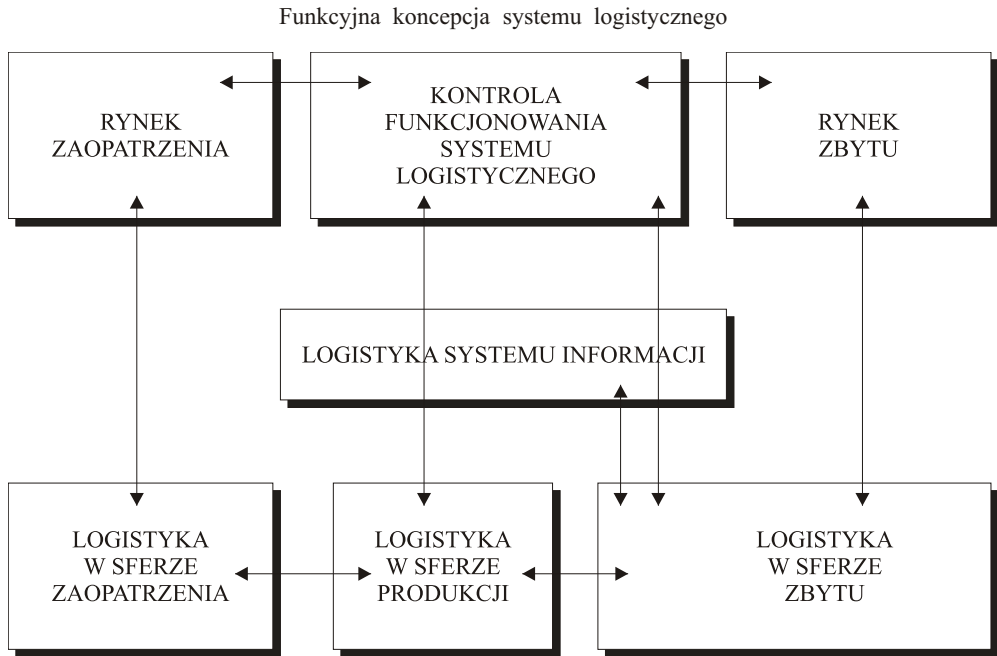
Konkludując: w marketingu personalnym klient wewnętrzny — pracownik firmy jest w centrum zainteresowania. Pracownik przychodzi i zastaje dobre warunki pracy i płacy, cele i zadania, wizje rozwojowe, perspektywy itp. Wnosi do firmy swoją osobowość, zdolności, kwalifikacje, umiejętności. Rozpoczyna się proces wymiany pomiędzy pracodawcą a pracownikiem — klientem wewnętrznym firmy. Jednostkami integrującymi interesy obu stron: firmy oraz klientów wewnętrznych są menedżerowie, w tym menedżer personalny oraz dział personalny.

## 5. Logistyka marketingowa

Koncepcja marketingowa dociera także do zarządzania operacyjnego, czego przykładem jest zastosowanie marketingu w logistyce, tzw. logistyka marketingowa.

System logistyczny przedsiębiorstwa jest niewątpliwie bardzo złożony i jego analiza wymaga wyodrębnienia jego części składowych. Do głównych podsystemów logistycznych przedsiębiorstwa, wyodrębnionych w oparciu o kryterium jego podziału funkcjonalnego, należą: logistyka w sferze zaopatrzenia, logistyka w sferze produkcji i logistyka w sferze zbytu (wykres 4).

Wykres 4



ródło: D. Kisperska-Moroń, *The Influence of Material Inventories on Materials Requirements in Polish Engineering Industry — Let's Try Business Logistics* [w:] *Progress in Inventory Research*, SGH, Warszawa 1996.

Podjęcie logistyczne to sposób rozważania przedsiębiorstwa jako całości bez wydzielenia pojedynczych zadań przyporządkowanych ściśle określonym funkcjom podstawowym (zaopatrzenie, produkcja, zbyt). Kładzie ono głównie nacisk na sprawny przepływowy charakter procesów oraz na likwidację wszelkich zagrożeń i zakłóceń powstających w ramach działalności gospodarczej. Logistykę można więc traktować jako jedną z trzech funkcji przekrojowych w przedsiębiorstwie (obok zarządzania kadrami i analizy finansowania). Podstawową funkcją logistyki w przedsiębiorstwie jest funkcja przemiany przestrzenno-czasowej dóbr rzeczowych. Z realizacją tej funkcji związana jest funkcja przemiany dóbr pod względem ilościowym i asortymentowym. Logistyka ma również za zadanie ułatwienie transformacji tychże dóbr. Główne zadania logistyki można przedstawić wg jej celów i zakresu w przedsiębiorstwie (tabela na s. 127).

Bazą wszystkich operacyjnych i strategicznych działań oraz decyzji i rozwiązań w sferze logistyki jest podejście zorientowane na wymogi rynku oraz możliwości jego kształtowania i rozwoju. Dlatego też logistyka jest często traktowana jako instrument strategicznego marketingu, który wspomaga długofalowo przedsięwzięcia i elementy strategii rynkowej przedsiębiorstwa, a tym samym determi-

Tabela 1

## Główne zadania logistyki

Cel	Zakres
1. Koordynowanie	— koordynacja w sensie długofalowym funkcji i czynności logistycznych z innymi funkcjami przedsiębiorstwa
	— koordynacja surowców, materiałów do produkcji i wyrobów gotowych
	— koordynacja przebiegów informacyjnych
2. Minimalizowanie	— minimalizacja kosztów przepływów, surowców, materiałów do produkcji i wielkości zapasów wyrobów gotowych
3. Kształtowanie	— kształtowanie celów i strategii przedsiębiorstwa
	— kształtowanie działalności logistycznej wg wymagań obsługi klienta

r ó d ł o: Opracowanie własne.

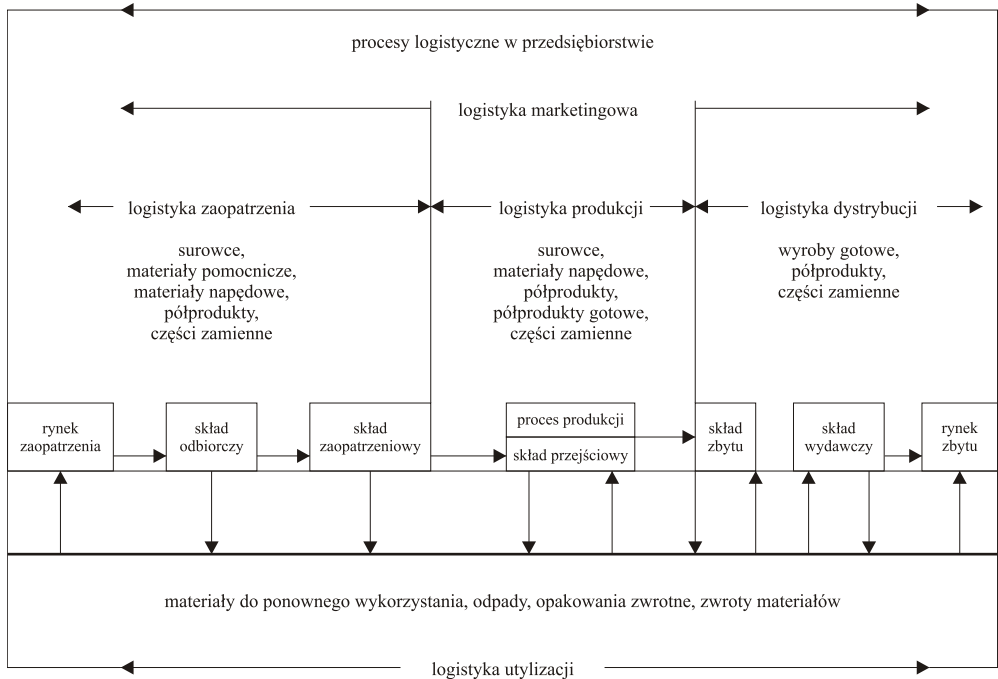
nuje jej skuteczność. O tym, jaka będzie skuteczność oddziaływania logistyki jako „instrumentu” strategicznego, zadecyduje poziom zintegrowania jej z układem funkcji marketingu w przedsiębiorstwie, realny wpływ na podstawowe sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także stopień zorientowania na rynek. Duże znaczenie odgrywa tutaj funkcja koordynacyjna styków i tendencji w obszarze celów i komponentów logistyczno-marketingowych w całym logistycznym układzie.

W przedsiębiorstwie sferę styków stanowi logistyka w sferze dystrybucji (zbytu) i logistyka w sferze zaopatrzenia, które tworzą wspólną strukturę logistyki marketingowej (zob. wykres 5).

Według koncepcji J. Krulisa-Randy logistyka marketingowa jest zintegrowaną funkcją marketingu zorientowaną na realizację jego celów, wyrażającą się w racjonalnym kształtowaniu fizycznych aspektów przepływu surowców (sfera zaopatrzenia) oraz towarów (sfera zbytu) od producenta do sfery handlu, a także przyporządkowanych im przepływów informacyjnych. Logistyka w sferze produkcji będzie więc oznaczać planowanie, kierowanie i kontrolowanie fizycznego przepływu surowców i materiałów pomocniczych oraz zakupionych części, a także informacji co do miejsc ich przetwarzania. Do systemów logistycznych przedsiębiorstwa można zaliczyć również logistykę w sferze procesów utylizacyjnych (recykling). W sferze tej dobra fizyczne przepływają w kierunku przeciwnym do wszystkich przepływów towarowych. Są to towary i materiały uszkodzone lub niewłaściwe, które są zwracane dostawcom. Można tu przykładowo zaliczyć opakowania zwrotne, agregaty wymienne, odzyskane surowce wtórne oraz inne dobra o podobnym charakterze.

Wykres 5

Funkcjonalny podział systemu logistycznego przedsiębiorstwa i faz przepływów towarowych



r ó d ł o: H. P. P h o l, *Logistiksysteme*, Betriebswissenschaftliche Grundlagen, Springer-Verlag 1990, s. 16.

## Podsumowanie

Jak widać, koncepcja marketingowa integruje różne obszary działalności w firmie, nawet te, które do tej pory rozwijały się tylko samodzielnie, samoistnie, jak np. zarządzanie operacyjne. Przenikanie do nich marketingu powoduje, że stają się one bardziej otwarte na klienta, rynek zbytu i twórcze, stwarzając coraz to nowe możliwości rozwoju i doskonalenia zarządzania firmą w każdym obszarze jej działalności: marketingu, finansów, produkcji, personalnym.

## Bibliografia

- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1995.  
 Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa – Poznań 1998.  
 Hill N., *Introduction to Marketing*, Business Education Publishers Ltd., Tyne and Wear, 1989.

- Hutt M. D., Speh T. W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.
- Kelly E. J., *Marketing, Strategy and Functions*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1965.
- Kisperska-Moroń D., *The Influence of Material Inventories on Materials Requirements in Polish Engineering Industry — Let's Try Business Logistics* [w:] *Progress in Inventory Research*, SGH, Warszawa 1996.
- Kramer T., *Marketing*, AE w Katowicach, Katowice 1983.
- Mantura W., Branowski M., *Marketing w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym*, Wydawnictwo PP, Poznań 1992.
- Mantura W., *Wykorzystanie metod inżynierii jakości w marketingu. Materiały konferencyjne „Inżynieria jakości 97”*, Gdańsk 1997.
- Michon Ch., *Le marketing interne, un systčme a part entiere*, „Revue Française du Marketing” 1998, nr 5.
- Niestrój R., *Podstawy marketingu*, Warszawa 1996.
- Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, pod red. Z. Martyniaka, Kraków 1993.
- Payne A., *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Piotrowski M., *QFD — Projektowanie sterowane przez klienta*, „Problemy Jakości” 1995, nr 3.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków – Kluczbork 1997.
- Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, pod red. J. Łańcuckiego, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.