



Jak szybko

napisać

plan marketingowy

Przykłady
gotowych rozwiązań

Monika Koziar

Monika Koziar

Jak szybko napisać plan marketingowy

Warszawa 2023

Copyright © by JakNapisac.com

Warszawa 2023

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło, a kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Wydanie pierwsze



JakNapisac.com, Warszawa 2023

03-901 Warszawa

al. Księcia Józefa Poniatowskiego 1

SPIS TREŚCI

Słowo wstępu	6
Rozdział 1. Czym jest plan marketingowy	8
1.1. Geneza marketingu	8
1.2. Planowanie marketingowe	14
1.3. Etapy tworzenia planu	17
1.4. Główne błędy	19
1.5. Kompozycja marketingowa (marketing mix)	21
Rozdział 2. Analiza sytuacji marketingowej	27
2.1. Segmentacja rynku	27
2.2. Analiza SWOT	36
2.3. Analiza makrootoczenia (PEST)	46
2.4. Analiza konkurencji metodą 5 sił Portera	53
Rozdział 3. Strategie i plany taktyczne	65
3.1. Produkt i strategia produktu	65
3.2. Cena i strategia ceny	72
3.3. Kanaly dystrybucji i strategia dystrybucji	78
3.4. Promocja i strategia promocji	82
3.5. Proces obsługi klienta	88
Rozdział 4. Struktura dokumentu – pisanie krok po kroku	95
4.1. Spis treści	96
4.2. Streszczenie	98
4.3. Analiza sytuacji	100
4.4. Cele marketingowe	108
4.5. Strategia marketingowa	112
4.6. Harmonogram realizacji	116
4.7. Plan finansowy	117
4.8. Kontrola wdrożenia	120
4.9. Streszczenie menedżerskie (kierownicze)	123

Rozdział 5. Wzory i przykłady	127
5.1. Wzór (wariant I)	127
5.2. Wzór (wariant II)	134
5.3. Przykłady planów marketingowych	140
5.3.1. Plan marketingowy hotelu	140
5.3.2. Plan marketingowy salonu kosmetycznego	182
5.3.3. Plan marketingowy klubu kręglarskiego	195
5.3.4. Plan marketingowy muzeum	213
5.3.5. Plan marketingowy pensjonatu	222
5.3.6. Plan marketingowy siłowni	238
Bibliografia	245
Spis rysunków	250
Spis tabel	251

SŁOWO WSTĘPU

Poradnik koncentruje się na praktycznej stronie tworzenia planu marketingowego. Wszystkie jego rozdziały zostały bogato zilustrowane przykładami gotowych rozwiązań. Wyróżnia się w ten sposób na tle innych pozycji, które pomimo iż prezentują gruntowaną wiedzę teoretyczną w kwestii planowania marketingowego, to nie przekładają tego na język praktyki. Mam nadzieję, że przykłady zawarte w poradniku będą dla Ciebie inspiracją i pomogą w napisaniu własnego dokumentu.

Przez wiele lat współpracy z inkubatorami przedsiębiorczości przeprowadziłam mnóstwo rozmów z ludźmi, którzy byli specjalistami w swoich dziedzinach. Mieli ciekawy produkt, dysponowali dużą wiedzą o nim i profesjonalnymi umiejętnościami w świadczeniu różnych usług. Nie mieli jednak sprecyzowanego pomysłu, komu i gdzie chcą go sprzedawać. Trudności zaczynały się więc wtedy, kiedy wygasła dotacja i trzeba było konkurować na rynku. Wszystko, czego potrzebowali to dobry plan, aby dotrzeć do odbiorców i zacząć sprzedaż. Warto zatem poświęcić wcześniej nieco czasu i napisać plan marketingowy. Pomoże on usystematyzować pomysły na promocję, oprzeć je na analizie rzeczywistego rynku i popełniać ewentualne błędy na papierze.

Są wtedy o wiele mniej kosztowne. Gwarantuję, że w trakcie pisania planu marketingowego znajdziesz nowe pomysły na to, jak wykorzystać swoje mocne strony, aby dotrzeć do klientów.

W pierwszym rozdziale poradnika omówiono kwestie teoretyczne planowania marketingowego i obowiązujące definicje. Podczas lektury rozdziału drugiego nauczysz się przeprowadzać analizę sytuacji marketingowej. Proponuję wykorzystać do tego sprawdzone rozwiązania, takie jak: segmentacja rynku, analiza SWOT, analiza makrootoczenia i analiza konkurencji. Każde z nich zostało zilustrowane przykładem. Strategie i planu taktyczne to kwintesencja planu marketingowego. Warto dłużej zastanowić się nad poszczególnymi elementami kompozycji marketingowej. Kiedy masz już wszystkie dane, możesz przystąpić do pisania planu marketingowego. W rozdziale czwartym została zawarta struktura dokumentu. Ostatni rozdział zawiera wzory i przykłady gotowych planów marketingowych. Pokazują one, jak można podejść do przedstawienia poszczególnych elementów planu. Ich zadaniem jest dostarczenie inspiracji. Każda branża jest inna, to ty zdecydujesz, na czym skoncentrować się najbardziej i jak szczegółowo to opisać. Będzie jednak dużo łatwiej, dzięki obserwacji gotowych rozwiązań.

ROZDZIAŁ 1

CZYM JEST PLAN MARKETINGOWY

Plany są niczym, planowanie jest wszystkim
gen. Dwight Eisenhower

1.1. GENEZA MARKETINGU

Geneza marketingu wiąże się z rozwojem gospodarki rynkowej oraz dążeniem do osiągnięcia lepszych wyników od konkurencji, przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka prowadzenia działalności na rynku konkurencyjnym. Jako dwa podstawowe warunki powstania marketingu są wskazywane następujące zjawiska: przewaga strukturalna podaży nad popytem oraz konkurencja. Gdy zachodzi pierwsze z nich, produkt łatwiej jest wytworzyć niż sprzedać. Rodzi się potrzeba poznania oczekiwań klientów, a następnie utworzenia dla nich oferty i oddziaływania na ich zachowania. Ma to na celu zmniejszenie lub uniknięcie ryzyka rynkowego. Powstanie marketingu stanowiło reakcję na

sytuację nasycenia rynku i trudności ze sprzedażą. Drugim warunkiem rozwoju koncepcji marketingu była konkurencja. Rosnąca konkurencja w zakresie produktów podobnych wymusiła poszukiwanie nowych rozwiązań oddziaływania na rynek¹.

Na powstanie i rozwój marketingu można patrzeć na wiele sposobów. Peter Drucker widział to jako pewne incydenty napędzające historię. Według niego nowoczesny marketing pojawił się po raz pierwszy około 1650 roku, gdy członek rodziny Mitsui postanowił zająć się handlem w Tokio. Było to na 200 lat przed tym, jak na Zachodzie z nowoczesnych narzędzi marketingowych skorzystał Amerykanin Cyrus H. McCormick². Gdyby postarać się zgeneralizować różne ery rozwoju marketingu, przedstawiałoby się to w następujący sposób:

1. **Era rzemieślników i prostego handlu** – rzemieślnik (producent) wymieniał wyprodukowane przez siebie towary na te, które były mu potrzebne. Początkowo miało to znaczenie dla jego plemienia, czyniło kimś wartościowym, a później umożliwiało sprzedaż własnych usług;
2. **Era produkcji** – nastąpiła w wyniku rozwoju technologii, dzięki której znacznie poprawiła się zdolność do produkcji dóbr. Spadły koszty produkcji pojedynczego egzemplarza, przez co wiele produktów stało się powszechnie dostępnych. Wcześniej zamożni klienci konkurowali między sobą o określony produkt. W erze produkcji natomiast nacisk położono na obniżenie ceny i pozyskanie wielu klientów;
3. **Era sprzedaży** – sprzedawcy zrozumieli, że konkurencyjne produkty, których pojawiło się na rynku bardzo dużo, mają

¹ M. Sławińska, *Istota i znaczenie marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Sławińska, *Marketing. Koncepcje – strategie – trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015, s. 13.

² P.F. Drucker, *Management: tasks, responsibilities, practices*, Harper and Row, New York 1974, s. 3-6.

różne cechy, które mogą wpływać na decyzję klienta o zakupie. Musi on jednak o nich wiedzieć i postrzegać jako swoją korzyść. Sprzedawcy zaczęli się doksztalać, a działy sprzedaży rozrastać, aby tylko przekonać klientów do zakupu. Kładziono jednak nacisk na sam zakup, a nie na satysfakcję klienta;

4. **Era marketingu** – w wyniku II wojny światowej przemysł w wielu krajach bardzo ucierpiał. Nie dotknęło to bezpośrednio Stanów Zjednoczonych, które znacząco zwiększyły swoją zdolność do produkowania dóbr właśnie podczas wojny. Znalazły się dzięki temu w bardzo konkurencyjnej pozycji wobec innych krajów oraz ostrej walki konkurencyjnej wewnątrz. Zaawansowane techniki analizy, stosowane podczas wojny, mogły zostać użyte również w okresie pokoju do badania potencjalnych klientów i rynków. W związku z konkurencją wewnątrz i atrakcyjnością rynku globalnego, narodziła się era marketingu. Zauważono, że marketing nie sprowadza się tylko do sprzedaży, ale jest także posiadaniem czegoś, co klient chce mieć;
5. **Era firm marketingowych** – Drucker stwierdził, że biznes zależy od dwóch funkcji, tzn. marketingu i innowacji. Według tego punktu widzenia marketing jest całym biznesem, ponieważ zbiera filozofię wszystkich działów firmy, aby zaspokoić potrzeby klientów;
6. **Era marketingu społecznego** – jest to era, która jeszcze nie nadeszła. Charakteryzuje się tym, że firmy będą traktowały korzyść społeczną jako ważny cel swoich działań. Będą rutynowo przestrzegały pewnych zasad, nawet gdy nie będzie wymagało tego od nich prawo. Wobec skandali korporacyjnych i nie uwzględniania ewentualnej szkody klientów

w swoich poczynaniach, trudno abyśmy mówili o tym, że żyjemy w erze marketingu społecznego³.

Powyżej scharakteryzowane etapy nawiązują do procesu zmiany zachowania przedsiębiorstw, opisywanego i analizowanego przez Philipa Kotlera. Wyróżnił on kilka orientacji firm na rynek, które podlegały ewolucji. Jedną z nich jest orientacja marketingowa. Pojawiła się ona w latach pięćdziesiątych XX w. Filozofia, jaka jej przyświecała, nakazywała skoncentrować się na kliencie i dynamicznie reagować na wszelkie pochodzące od niego sygnały. Oznaczało to przesunięcie punktu ciężkości z poszukiwania klientów na gotowy produkt, w stronę wyprodukowania produktu odpowiadającego klientowi. Ponadto należało być skuteczniejszym od konkurentów w komunikowaniu klientom wyższej wartości sprzedawanego produktu. Firmy, które zastosowały się wtedy do tej koncepcji, osiągnęły świetne rezultaty⁴.

Można mówić o dwóch głównych ujęciach marketingu: klasycznym (wąskim) i współczesnym (szerokim). Pierwsze z nich było popularne w latach siedemdziesiątych XX w. Zakładało ono, że marketing jest związany z działalnością firmy, która ma charakter zarobkowy. Marketing miał obejmować planowanie, koordynację i kontrolę działań firmy na istniejących i potencjalnych rynkach. Rozumienie szerokie zaś nawiązuje do procesu wymiany, zaspokojenia potrzeb i mówi o tym, że marketing może być stosowany nie tylko w przedsięwzięciach nakierowanych na zysk, z powodzeniem znajdzie zastosowanie w organizacjach *non profit*⁵. Nie jest tajemnicą, że z różnych narzędzi marketingowych korzystają też m.in. politycy.

³ W.A. Cohen, *Drucker o marketingu*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014, s. 3-6.

⁴ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2016, s. 20.

⁵ M. Sławińska, *Istota...*, dz. cyt., s. 12-13.

W ogólnym ujęciu marketing jest postrzegany jako pewien sposób podejścia do biznesu opierający się na założeniu, że najważniejszy cel firmy stanowi zaspokajanie potrzeb klientów. Ważny jest więc nie producent, ale klient i jego potrzeby oraz rynek⁶. Przyjmuje się, że na rynek składają się trzy elementy: podaż, popyt, cena. Pierwszy z nich to wszystko, co wytwórcy i pośrednicy chcą sprzedać. Są to produkty wytworzone oraz nabyte w celu ich odsprzedania. Popyt to potrzeba nabycia różnych towarów i usług, mająca pokrycie w funduszach konsumentów. Rynek jest w równowadze, kiedy przy określonych cenach, podaż odpowiada popytowi⁷.

Marketing definiowany jest jako proces społeczny i zarządczy „(...) dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów”⁸. W definicji tej położono nacisk na kilka obszarów problemowych. Pierwszy z nich to potrzeby, pragnienia i popyt. Potrzeba jest czymś odczuwanym przez człowieka obiektywnie, istniejącym w ludzkiej naturze, np. potrzeba żywności, schronienia. Pragnienia natomiast stanowią sposób zaspokojenia tych potrzeb, na który ma wpływ społeczeństwo, w jakim żyje jednostka. Wciąż się zmieniają pod wpływem różnych instytucji. Popyt jest pragnieniem posiadania konkretnych produktów, popartym gotowością i możliwością ich kupienia, a więc nie wystarczy czegoś pragnąć, trzeba dodatkowo być w stanie to nabyć. Kolejna kwestia to produkty. Za ich pomocą ludzie zaspokajają swoje potrzeby i pragnienia. Produktem jest wszystko (zarówno towar, jak i usługa),

⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT BIZNES, Warszawa 2011, s. 90.

⁷ H. Mruk, *Orientacja marketingowa na rynku farmaceutycznym* [w:] H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Michalik, *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014, s. 15.

⁸ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 6.

co można zaoferować, aby zaspokoić potrzebę lub pragnienie. Klienci jednak nie kupują produktów, lecz usługę/korzyść, jaka się z nimi wiąże, tzn. komuś kupującemu, np. wiertło nie zależy na tej konkretnej rzeczy, ale na wywierceni otworu w ścianie. To, w jaki sposób klient zaspokoi potrzebę, zależy od wartości produktu w oczach klienta, czyli od jego oceny, w jakim stopniu zaspokoi on swoje potrzeby. Wybierze ten produkt, który ma najwyższą wartość w stosunku do jego ceny. Jednak wszystkie przytoczone wyżej fakty nie oddają w pełni istoty marketingu, ponieważ jest nią wymiana. Aby doszła do skutku, obie strony muszą się na nią zgodzić⁹. Jest więc ona czymś dobrowolnym.

Istota marketingu wiąże się z respektowaniem następujących zasad postępowania, nazywanych zasadami marketingu:

- **zorientowanie działalności na nabywców** – punktem wyjścia działań przedsiębiorstwa powinni być nabywcy oraz ich potrzeby. Oznacza to przesunięcie punktu uwagi z produktu na klienta, ponieważ nawet najlepszy towar nie znajdzie nabywcy, jeśli ten nie będzie chciał go kupić;
- **zintegrowany sposób stosowania instrumentów oddziaływania** – instrumenty, o których mowa to: procesy komunikowania, kształtowanie cen, produktu, dystrybucji. Nie jest jednak ważne samo wykorzystanie wszystkich z nich, lecz sposób ich stosowania tak, aby powstał efekt synergii wynikający z wykorzystania ich wzajemnych zależności;
- **dążenie do osiągnięcia przyjętych celów** – celem przedsiębiorstwa nie zawsze jest zysk. Marketing może być stosowany również przez te organizacje, które nie mają celów komercyjnych, a raczej koncentrują się na zaspokajaniu

⁹ Tamże, s. 6-9.

pewnych potrzeb (np. pomoc niepełnosprawnym, promowanie aktywnego stylu życia, ekologia)¹⁰.

Jeśli marketing rozumiany jest jako główna funkcja integrująca wszelkie działania skierowane na rynek, to można mówić w takim przypadku o zarządzaniu marketingowym. Ma ono wiele wspólnego z zarządzaniem strategicznym, ponieważ opiera się na przewidywaniu zmian w otoczeniu i reagowaniu na nie. Skuteczny marketing należy rozpocząć od badań marketingowych, rozpoznając w ten sposób potrzeby klientów, wskazując czynniki wpływające na ich zachowania na rynku. Następuje wybór rynków docelowych, segmentacja klientów oraz pozycjonowanie oferty. Wtedy też opracowuje się koncepcję marketing mix, a więc kombinację takich elementów jak: produkt, cena, dystrybucja, promocja i jej wdrożenie. Ostatni etap to kontrola i mierzenie rezultatów, który ma duże znaczenie przy doskonaleniu strategii działań marketingowych¹¹.

1.2. PLANOWANIE MARKETINGOWE

Główną ideę marketingu stanowi połączenie potencjału firmy z potrzebami klientów w taki sposób, aby osiągnąć cele obu stron. Z kolei planowanie marketingowe stanowi ważny element budowania sukcesu firmy. Polega ono na użyciu zasobów przedsiębiorstwa do osiągnięcia jego celów marketingowych, żeby stworzyć przewagę konkurencyjną.

Planowanie marketingowe to proces sformalizowany. Obejmuje badanie i analizę sytuacji bieżącej (w tym rynków i klientów), opracowanie celów, strategii i planów marketingowych, a także wdrażanie, ocenę i kontrolę działań zmierzających

¹⁰ L. Garbarski, *Istota marketingu* [w:] L. Garbarski (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 27-28.

¹¹ M. Sławińska, *Istota...*, dz. cyt., s. 29.

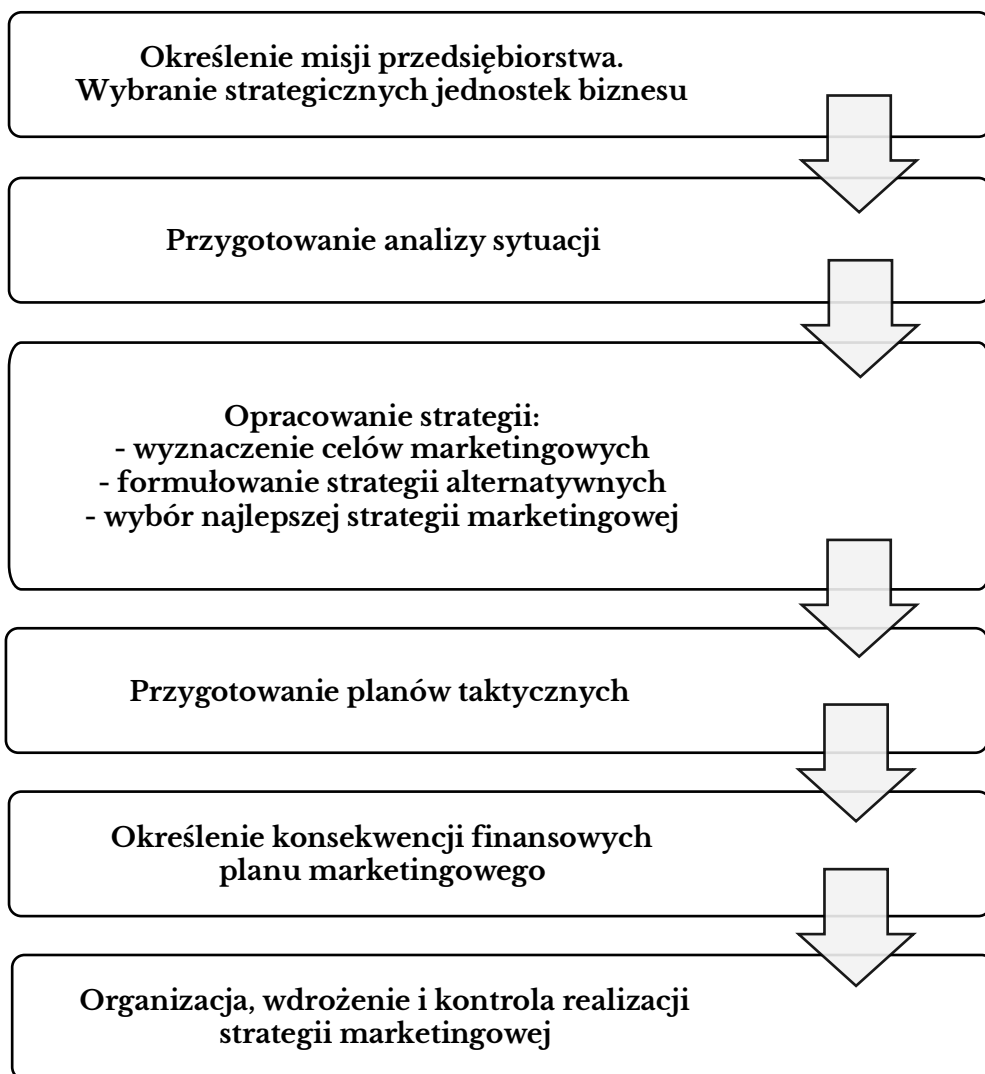
do osiągnięcia celów. Wynikiem procesu planowania marketingowego jest dokument określany jako plan marketingowy. Zgodnie z definicją, zawartą w literaturze: „każdy plan marketingowy powinien wyjaśniać zamierzone strategie marketingowe, przedstawiać działania jakie pracownicy będą podejmowali, aby osiągnąć cele, ukazywać mechanizmy pomiaru postępów oraz umożliwiać wprowadzanie korekt, jeżeli wyniki okażą się niezgodne z oczekiwaniami”¹².

Wartą uwagi definicję sformułowali Malcolm McDonald i Hugh Wilson. Według nich „strategiczny plan marketingowy powinien być jasnym i prostym zestawieniem głównych trendów rynkowych, najważniejszych docelowych segmentów rynku i ich wymagań w zakresie dostarczonej wartości oraz zamierzonych sposobów nadania ofercie firmy większej wartości niż proponowana przez konkurentów. Musi on jednoznacznie wskazywać priorytety w zakresie celów i strategii marketingu oraz przedstawić konsekwencje finansowe działań”¹³. Oprócz planu marketingowego o charakterze strategicznym, wyróżnia się również plany taktyczne. Główna różnica polega tutaj na poziomie szczegółowości. Strategiczny plan marketingowy mówi w sposób ogólny o głównych zamierzeniach i planach firmy, natomiast plany taktyczne precyzują podejmowane działania w jakimś obszarze, są znacznie bardziej szczegółowe. Relację pomiędzy nimi, jak też innymi częściami składowymi planowania strategicznego, obrazuje rysunek 1.

¹² M.B. Wood, *Plan marketingowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 16.

¹³ M. McDonald, H. Wilson, *Plany marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 15.

Rysunek 1. Etapy procesu strategicznego planowania marketingowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 51.

Sporządzenie planu marketingowego nie jest łatwe z tego względu, że wymaga on połączenia różnego rodzaju danych zarówno z wnętrza firmy, jak i z jej otoczenia zewnętrznego. Etapy pracy nad planem marketingowym można podzielić najogólniej

na: przygotowanie struktury planu (ustalenie z jakich elementów będzie się składał), przyjęcie określonego szablonu (np. w arkuszu kalkulacyjnym), wypełnienie poszczególnych części planu marketingowego przez właściwe osoby, sformułowanie taktycznego planu marketingowego. Zostanie to omówione w kolejnym rozdziale. Należy zadbać o jego spójność, kiedy jest przygotowywany przez wiele osób.

Plan marketingowy pozwala odpowiedzieć kierującemu działalnością gospodarczą na pytanie, jak znaleźć i wykorzystać szanse występujące na rynku. Nie mając gotowego planu poruszałyby się on po omacku. Firmy wykorzystują więc plany marketingowe, aby osiągnąć swoje cele. To one wskazują im drogę do sukcesu, niezależnie od tego, jak jest on definiowany, np. przez zysk, sprzedaż, dotację itp.

1.3. ETAPY TWORZENIA PLANU

Opracowanie dobrego planu marketingowego wymaga połączenia danych wewnętrznych firmy z danymi pochodzącymi z jej otoczenia zewnętrznego, czyli z rynku. W celu napisania planu marketingowego trzeba uświadomić sobie, co firma chce osiągnąć i wybrać taką strategię postępowania, która pomoże w dotarciu do wybranych celów. Etapy opracowania planu marketingowego to:

1. Ustalenie, z jakich elementów będzie się składał;
2. Zaangażowanie ekspertów;
3. Wskazanie celów strategicznych;
4. Wybór strategii i planów taktycznych;
5. Sprawdzenie zgodności z innymi planami.

Pierwszym etapem napisania planu marketingowego jest ustalenie, z jakich elementów będzie się składał. Należy podjąć...

Cały tekst do pobrania na:
JakNapisac.com



BIBLIOGRAFIA

Angowski M., Kijek T., *Segmentacja nabywców na podstawie analizy czynników wpływających na wybór produktów żywnościowych*, „Humanities and Social Sciences” 2017 nr 24, s. 9-20.

Aniszewska-Sworczuk A., *Segmentacja rynku i jej rola w procesie dostosowywania oferty usług bibliotecznych do potrzeb czytelnich* [w:] Wojciechowska M. (red.), *Czytelnictwo w dobie informacji cyfrowej: rozwój, bariery, technologie*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2015.

Armstrong G., Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2020.

Cohen W.A., *Drucker o marketingu*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2014.

Czarnecki A., *Kształtowanie struktury marketingu-mix* [w:] Garbarski L. (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Dawidczyk A., *Analiza strategiczna w dziedzinie bezpieczeństwa państwa. Wybrane metody*, Difin, Warszawa 2020.

Dobska M., Dobski P., *Marketing usług medycznych*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 2000.

Drucker P.F., *Management: tasks, responsibilities, practices*, Harper and Row, New York 1974.

Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT BIZNES, Warszawa 2011.

Dziekoński M., Kozielski R., *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*, Wolters Kluwer SA, Warszawa: 2014.

Filipczuk J., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew 2008.

Garbarski L., *Istota marketingu* [w:] Garbarski L. (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.

Gołębiowski P., Wojnarowska M., Jędrzejczyk T., *Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu w podmiotach leczniczych na przykładzie świadczeń okulistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017 z. 114, s. 113-124.

Jasiński A.H., *Segmentacja rynku usług badawczych uczelni na przykładzie Uniwersytetu Warszawskiego*, „Przegląd Organizacji” 2016 nr 12, s. 29-37.

Jurek-Stępień S., Wysocki J., *Wykorzystanie metody pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera do analizy sektora na przykładzie przemysłu odzieżowego* [w:] Jurek-Stępień S. (red.), *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa: metody analizy, przykłady*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007.

Kleksik A., *Studia prospektywne i analiza strategiczna* [w:] Kleksik A. (red.), *Planowanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.

Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Kotler P., *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0*, MT Biznes, Warszawa 2017.

Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS. Poznań 2016.

Kramarz M., *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategię*, Difin, Warszawa 2014.

Krzepicka A., *Obsługa klienta podstawą rynkowego sukcesu firmy*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2014 nr 1, s. 181-188.

Kulińska E., Masłowski D., Dendera-Gruszka M., *Analiza PEST/PESTEL jako narzędzie wspomagające rozwój miast. Studium przypadku na podstawie miasta Opola*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2017 nr 4, s. 155-169.

Kwiecińska M., *Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego – ujęcie teoretyczne*, „Obronność. Zeszyty Naukowe” 2016 nr 2(18), s. 108-129.

Lake N., *Planowanie strategiczne w firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

Mazur J., Sznajder A., *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1998.

McDonald M., Wilson H., *Plany marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Mirek J., *Kryteria segmentacji rynku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2000 nr 543, s. 105-115.

Mruk H., *Cena w strategii marketingowej* [w:] Mruk H., Pilarczyk B., Michalik M., *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer SA. Warszawa 2014.

Mruk H., *Marketing gabinetów lekarskich na rynku usług zdrowotnych*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015.

Mruk H., *Orientacja marketingowa na rynku farmaceutycznym* [w:] Mruk H., Pilarczyk B., Michalik M., *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Wolters Kluwer SA. Warszawa 2014.

Nowotny I., *Plan marketingowy*, Poltex, Warszawa 1993.

Obłój K., *Praktyka strategii firmy*, Poltext, Warszawa 2020.

Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Oleksyn T., *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020.

Payne A., *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Infor, Warszawa 2003.

Pomykalski A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.

Skrzypiński D., *Segmentacja i targeting jako elementy procesu planowania strategicznego kampanii wyborczej* [w:] Cichosz M., Skrzypiński D. (red.), *Segmentacja, targeting, pozycjonowanie na rynku politycznym*, Towarzystwo Edukacji Obywatelskiej, Wrocław 2014, s. 7-19.

Sławińska M., *Istota i znaczenie marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] Mruk H., Pilarczyk B., Sławińska M., *Marketing. Koncepcje – strategie – trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015.

Strabyła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Szmitka S., *Analiza SWOT jako narzędzie oceny innowacyjności przedsięwzięcia biznesowego*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne” 2015 nr 4, s. 79-98.

Tokarski A., *Moje przedsiębiorstwo – pomysł na biznes i jego realizację* [w:] Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan w praktyce*, CeDeWu, Warszawa 2010.

Walczak R., *Podstawy zarządzania projektami metody i przykłady*, Difin, Warszawa 2014.

Waśniewski P., *Kluczowe czynniki sukcesu jako podstawa pomiaru dokonania*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016 nr 2, s. 163-176.

Westwood J., *Jak stworzyć plan marketingowy*, Lingea, Kraków 2021.

Wood M.B., *Plan marketingowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Zakrzewska-Bielawska A., *Pięć sił Portera* [w:] Szymańska K. (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

Żabińska T., *Istota i znaczenie analizy SWOT dla określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa* [w:] Żabiński L. (red.), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2000.

Żabiński L., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000.

JakNapisac.com

ISBN 978-83-946142-1-8



9 788394 614218