one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

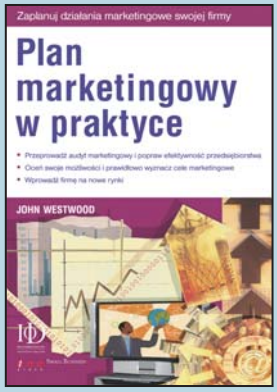
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

# Plan marketingowy w praktyce




Autor: John Westwood
Tłumaczenie: Marta Koch Szołtysek
ISBN: 83-246-0038-8
Tytuł oryginału: The Marketing Plan Workbook
Format: A5, stron: 464

**Zaplanuj działania marketingowe swojej firmy**

- Przeprowadź audyt marketingowy
- Wyznacz cele marketingowe
- Wprowadź firmę na nowe rynki

Planowanie jest jednym z najważniejszych elementów skutecznego zarządzania. Firma działająca według określonego planu osiągnie wytyczone cele szybciej i przy mniejszych kosztach. Plan marketingowy przedsiębiorstwa stanowi kluczowy składnik strategii biznesowej. Określenie istniejącego potencjału marketingowego, wyznaczenie celów i zaplanowanie działań pozwoli na identyfikację najbardziej obiecujących szans na rynku oraz pomoże w zdobyciu i utrzymaniu dobrej pozycji.

Książka „Planowanie marketingowe w praktyce" przedstawia sprawdzone sposoby na szybkie przygotowanie planu marketingowego dla małej firmy. Opisuje wszystkie zagadnienia związane z wyznaczaniem celów marketingowych, formułowaniem strategii, wprowadzaniem na rynek nowych produktów i tworzeniem planu. Każde zagadnienie poparte jest przykładami, które ułatwiają wykorzystanie tych wiadomości w praktyce. Dzięki ćwiczeniom i zadaniom szybko opanujesz proces tworzenia planu marketingowego.

- Etapy przygotowywania planu marketingowego
- Badania rynku
- Analiza mocnych i słabych stron firmy
- Znajdowanie luk rynkowych
- Definiowanie strategii cenowych
- Reklama, promocja i obsługa klienta
- Rozwijanie nowych rynków zbytu
- Tworzenie sprawozdań finansowych
- Prezentacja planu marketingowego

Przekonaj się, że plan marketingowy może być narzędziem przydatnym również dla Twojej firmy.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

# Spis treści

**Wstęp** **7**

**1. Co to jest planowanie marketingowe i w czym może pomóc małej firmie?** **9**
Firmy 11
Co to jest sprzedaż? 14
Co to jest marketing? 15
Co to jest planowanie marketingowe? 19
Co to jest plan marketingowy? 20
Etapy w procesie przygotowywania planu marketingowego 25
Podsumowanie 29

**2. Audyt marketingowy — wewnętrzny** **31**
Wewnętrzne badania rynku 31
Co to jest segmentacja rynku? 32
Informacyjna lista kontrolna 33
Jak przedstawiać dane liczbowe? 40
Wykorzystanie baz danych 61
Podsumowanie 63

**3. Audyt marketingowy — zewnętrzny** **65**
Otoczenie marketingowe — badania rynku 66
Badania terenowe 70
Badania gabinetowe 83
Jak planować własne badania marketingowe? 97
Przykłady 101
Podsumowanie 107

**4. Audyt marketingowy — analiza sytuacyjna 109**
Założenia 110
Sprzedaż 113
Rynki strategiczne 114
Główne produkty 116
Główne rynki zbytu 118
Analiza SWOT 121
Podsumowanie 147

**5. Wyznaczanie celów marketingowych 149**
Co to są cele marketingowe? 149
Portfel produktów 151
Względna stopa wzrostu i udział w rynku 155
Analiza luk rynkowych 165
Podsumowanie 173

**6. Obmyślanie strategii marketingowych 175**
Typy strategii 177
Obmyślanie strategii 180
Plany dotyczące poszczególnych elementów 184
Podstawowe rodzaje produktów 189
Plan produktu 196
Plan ustalania cen 203
Plany działania 216
Podsumowanie 226

**7. Dystrybucja, reklama i promocja sprzedaży 227**
Plan dystrybucji 227
Plan reklamy i promocji 240
Podsumowanie 255

**8. Planowanie nowego produktu i rozwój nowych rynków zbytu 257**
Planowanie w przypadku nowego produktu 257
Rozwój nowych rynków zbytu 269
Różnice regionalne 273
Rynki zagraniczne 275
Pomoc dla eksporterów 279
Poszczególne rynki eksportowe 282
Plany marketingowe dla rynków eksportowych 289
Podsumowanie 294

**9. Budżet i sprawozdania finansowe 297**
Rachunek zysków i strat 297
Ustalanie kosztów planu marketingowego 301
Podsumowanie 321

**10. Pisanie i prezentacja planu 323**
Wprowadzenie 325
Streszczenie 327
Analiza sytuacyjna 330
Cele marketingowe 340
Strategie marketingowe 341
Harmonogram — co, gdzie, jak 343
Promocja sprzedaży 344
Budżet oraz rachunek zysków i strat 345
Procedury kontrolne i aktualizujące 348
Prezentacja planu, uzupełnienie oraz weryfikacja 349
Podsumowanie 359

**Załącznik 1. Plany przykładowych firm 361**

# 1

# Co to jest planowanie marketingowe i w czym może pomóc małej firmie?

Planowanie jest jednym z najważniejszych aspektów zarządzania. Plan rozwoju firmy lub biznesplan napędzają firmę i nią kierują. Natomiast plan marketingowy firmy stanowi podstawę stworzenia biznesplanu. Powinien on identyfikować najbardziej obiecujące szanse rozwoju przedsiębiorstwa oraz przedstawić pokrótce sposoby penetracji zidentyfikowanego rynku, a także zdobycia i utrzymania na nim swojej pozycji. Plan funkcjonuje jako narzędzie komunikacji, które łączy wszystkie elementy marketingu mix w jeden skoordynowany plan działania. Zawarte w nim informacje określą, kiedy, gdzie i w jaki sposób osiągnie się zadowalający rezultat i kto będzie za niego odpowiedzialny.

Plan marketingowy jest narzędziem, które pomoże Ci zidentyfikować wspomniane wyżej szanse i przedstawić sposoby zdobycia rynku, jego penetracji oraz utrzymania na nim swojej pozycji. To przede wszystkim narzędzie dynamiczne, a nie tylko opasły zbiór dokumentów. Twoje potrzeby w tej dziedzinie będą determinowały jego objętość — może być zarówno krótki, jak i długi.

Plan marketingowy jest swoistą mapą, za pomocą której będziesz rozwijał swą firmę. Gdy spojrzysz na plan marketingowy jak na mapę, naj-

ważniejsze jest, abyś wiedział, w którym miejscu się obecnie znajdujesz i gdzie chcesz się dostać. Możesz wtedy obrać najlepszą drogę z jednego punktu do drugiego. Najkrótsza trasa może prowadzić przez wzgórza i, jeśli posiadasz czterokołowy pojazd, być może to jest właśnie najlepsza dla Ciebie droga. Jeśli jednak nie masz samochodu, będziesz musiał pojechać autobusem lub pociągiem. Tak samo jest z planem marketingowym. Zanim zdecydujesz, gdzie chcesz się ostatecznie znaleźć, musisz najpierw zidentyfikować miejsce, w którym obecnie jesteś.

Całościowy plan marketingowy firmy może składać się z kilku mniejszych planów opracowanych dla poszczególnych produktów lub obszarów. Te mniejsze plany przygotujesz wówczas, gdy sytuacja będzie tego wymagała.

Kiedy powinieneś zająć się opracowaniem planu marketingowego? Powiedziałbym, że wtedy, gdy pomoże Ci to zrozumieć zasady funkcjonowania Twojej firmy i możliwości jej rozwoju. Istotne jest, aby przeprowadzić również audyt marketingowy lub analizę sytuacyjną, tak jak to wyjaśniają rozdziały od 2. do 4. niniejszego podręcznika. Zabiegi te pozwolą Ci zorientować się, jaką pozycję na rynku tak naprawdę ma Twoja firma oraz w którym momencie rozwoju firmy znajdujesz się wraz ze swymi produktami, ich zastosowaniami i bazą klientów. Jeśli już to zrobiłeś przy opracowywaniu biznesplanu, skorzystaj ze wskazówek zawartych w tej książce, aby uaktualnić posiadanie informacje.

Większość dostępnych na rynku książek z dziedziny planowania marketingowego koncentruje się na teorii. Podejście takie jest odpowiednie w przypadku nauczycieli akademickich wykładających wiedzę z zakresu biznesu, jednak dla przeciętnego kierownika cały proces staje się zbyt skomplikowany. Dlatego niniejszy podręcznik prezentuje podejście praktyczne i zawiera tylko tyle teorii, ile potrzeba, aby zrozumieć mechanizmy stosowane w procesie planowania. Zapoznanie się z zagadnieniami poruszanymi w poszczególnych rozdziałach książki pozwoli Ci poszerzyć wiedzę i zrozumieć istotę planowania marketingowego. Będziesz więc w stanie przeprowadzić wszelkie niezbędne działania, na bazie których skomponujesz dowolny rodzaj planu marketingowego.

Duże przedsiębiorstwa mają w swej strukturze wyodrębnione działy sprzedaży, marketingu, a czasem nawet działy planowania strategicznego. Mniejsze firmy zatrudniają handlowców i w niektórych przypadkach handlowcy ci (lub tylko jeden handlowiec!) są odpowiedzialni za realizację także kilku innych zadań. W małych firmach właśnie ci ludzie będą opracowywać plany marketingowe. Często będą musieli także szybko

stworzyć oddzielne plany dla jakiegoś produktu lub obszaru, dlatego będzie im najbardziej zależało na tym, aby plany były proste i krótkie. Niniejszy podręcznik ma dostarczyć wskazówki, jak przygotować poszczególne plany marketingowe, oraz wesprzeć kierowników w procesie opracowywania całościowego planu marketingowego dla ich firmy.

Przygotowanie planu marketingowego nie jest jedynie szkolnym zadaniem, dlatego powinieneś pomyśleć o jego opracowaniu w sytuacji, gdy pomoże Ci on rozwinąć firmę, a nie wówczas, gdy chcesz zrobić wrażenie na kierowniku banku! Wykorzystaj wzory, które znajdują się na końcu podręcznika, zwróć jednak uwagę, aby używać jedynie tych części, które możesz odnieść do *własnej* firmy.

Czytając ten podręcznik, będziesz miał okazję śledzić losy kilku małych firm z różnych branż. Na ich przykładzie poznasz tajniki budowy planu marketingowego. Jeśli chcesz, aby ta książka przyniosła Ci jak najwięcej korzyści, powinieneś postępować krok po kroku zgodnie ze wskazówkami zawartymi w tych przykładach i przygotować własne strategie odpowiadające Twojemu produktowi w Twojej firmie.

Zastosowanie i prześledzenie formalnej struktury planu marketingowego zamieszczonego w niniejszym podręczniku ułatwi Ci logiczne uporządkowanie własnych pomysłów i faktów. Dzięki temu osobom czytającym Twój plan łatwiej będzie postępować według Twoich wytycznych i zorientować się, jak doszedłeś do zawartych w nim wniosków, a Ty będziesz mógł zaprezentować profesjonalnie wyglądający i kompletny plan marketingowy oparty nawet na względnie niewielkiej ilości informacji.

Aby lepiej zaprezentować proces planowania, wybrałem sześć małych firm. Trzy z nich to małe lokalne firmy — Salon Urody „U Joanny", AH Budmax oraz Auto-Styl, jedna to firma o zasięgu regionalnym — Olej-Pol, a dwie firmy działają na rynku krajowym i międzynarodowym — Owocowy Raj Sp. z o.o. oraz Zaworex Sp. z o.o.

## Firmy

- Salon Urody „U Joanny" — salon piękności zatrudniający osiem osób. Obrót wynosi 120 tys. zł.
- AH Budmax — firma budowlana zajmująca się również kładzeniem papy i zatrudniająca przy tym 10 pracowników, obrót wynosi 360 tys. zł.

- Auto-Styl — firma taksówkowa oferująca również wynajem samochodów z szoferami, zatrudnia 10 osób, a jej obrót wynosi 550 tys. zł.
- Olej-Pol — dystrybutor paliw i olejów grzewczych dający zatrudnienie 15 osobom, obrót firmy wynosi 9,5 mln zł.
- Owocowy Raj Sp. z o.o. — przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją oraz sprzedażą dżemów i innych przetworów owocowych zatrudniające 20 pracowników. Obrót firmy wynosi 22,5 mln zł, z czego 5,5 mln pochodzi z eksportu.
- Zaworex Sp. z o.o. — firma produkująca i importująca zawory wykorzystywane w branży związanej z uzdatnianiem wody, zatrudniająca 18 pracowników. Roczny obrót wynosi 23,5 mln, z czego 5,5 mln pochodzi z eksportu.

Gdy dokładniej przyjrzymy się tym firmom, możemy sporządzić listy kluczowych informacji na ich temat.

| | |
|---|---|
| Nazwa firmy | Salon Urody „U Joanny” |
| Roczny obrót | 120 tys. zł |
| Sprzedaż na eksport (jeśli występuje) | Brak |
| Zysk operacyjny | 14 tys. zł |
| Liczba zatrudnionych | 8 |
| Główne produkty | zabiegi kosmetyczne twarzy, masaże, manicure |

| | |
|---|---|
| Nazwa firmy | AH Budmax |
| Roczny obrót | 360 000 zł |
| Sprzedaż na eksport (jeśli występuje) | Brak |
| Zysk operacyjny | 25 235 zł |
| Liczba zatrudnionych | 10 |
| Główne produkty | modyfikacje budowlane oraz naprawy dachu |

| | |
|---|---|
| Nazwa firmy | Auto-Styl |
| Roczny obrót | 550 tys. zł |
| Sprzedaż na eksport (jeśli występuje) | Brak |
| Zysk operacyjny | 35 700 zł |
| Liczba zatrudnionych | 10 |
| Główne produkty | wynajem taksówek oraz limuzyn z szoferami |

| | |
|---|---|
| Nazwa firmy | Olej-Pol |
| Roczny obrót | 9,5 mln zł |
| Sprzedaż na eksport (jeśli występuje) | Brak |
| Zysk operacyjny | 788 500 zł |
| Liczba zatrudnionych | 15 |
| Główne produkty | paliwa i oleje grzewcze |

| | |
|---|---|
| Nazwa firmy | Owocowy Raj Sp. z o.o. |
| Roczny obrót | 22,5 mln zł |
| Sprzedaż na eksport (jeśli występuje) | 5,5 mln zł |
| Zysk operacyjny | 5 mln zł |
| Liczba zatrudnionych | 20 |
| Główne produkty | dżemy i inne przetwory owocowe |

| | |
|---|---|
| Nazwa firmy | Zaworex Sp. z o.o. |
| Roczny obrót | 23,5 mln zł |
| Sprzedaż na eksport (jeśli występuje) | 5,5 mln zł |
| Zysk operacyjny | 5,5 mln zł |
| Liczba zatrudnionych | 18 |
| Główne produkty | zawory kulowe |

**Ćwiczenie**

Spróbuj teraz uzupełnić poniższe kategorie informacjami na temat Twojej firmy lub jednostki.

Nazwa firmy: .....

Roczny obrót: .....

Sprzedaż na eksport (jeśli występuje): .....

Zysk operacyjny: .....

Liczba zatrudnionych: .....

Główne produkty: .....

Zanim przejdziemy dalej, musimy podać pewne podstawowe definicje. Najpierw jednak sam odpowiedz na podane pytania:

Co to jest sprzedaż?

.....

.....

.....

Co to jest marketing?

.....

.....

.....

Co to jest planowanie marketingowe?

.....

.....

.....

Teraz sprawdź podane odpowiedzi z poniższymi definicjami.

## Co to jest sprzedaż?

Sprzedaż to proste pojęcie związane z przekonywaniem klienta do zakupu danego produktu. Stanowi więc źródło obecnych zamówień. Jednak jest to tylko jeden z wielu aspektów procesu marketingowego.

## Co to jest marketing?

Słownikowa definicja marketingu brzmi następująco: „to proces polegający na dostarczaniu towarów i usług, zmierzający do zaspokojenia pragnień i życzeń nabywców". Innymi słowy, marketing to zdobywanie informacji na temat tego, czego pragnie klient, a następnie dostosowywanie oferty przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia tych wymagań przy jednoczesnym dążeniu przedsiębiorstwa do realizacji własnych celów, takich jak np. zysk. Marketing realizowany z sukcesem polega na dostarczaniu właściwego produktu we właściwym miejscu i czasie. Ponadto trzeba jeszcze doprowadzić do tego, aby klient zdawał sobie sprawę z istnienia takiego czy innego produktu na rynku. W związku z tym marketing stanowi źródło przyszłych zamówień.

Marketing jest procesem, który łączy w sobie możliwości przedsiębiorstwa i wymagania jego klientów. Firmy muszą być elastyczne, by móc osiągnąć równowagę na rynku. Muszą być przygotowane na zmianę produktów, wprowadzenie nowych, a także na wejście na nowe rynki zbytu. Przyda się także umiejętność odczytywania potrzeb klientów oraz zapotrzebowania rynku.

Firma produkująca odbiorniki radiowe w latach 60. i 70. ubiegłego wieku w kolejnym dziesięcioleciu była zmuszona zmienić rodzaj produkowanego sprzętu na radiomagnetofony, a następnie, w latach 90., na przenośnie odtwarzacze kaset lub płyt CD. Producent czarno-białych telewizorów z lat 50. już w latach 70. produkował telewizory kolorowe, a w roku 2000 telewizory panoramiczne z opcją dźwięku przestrzennego lub telewizory cyfrowe. Nawet nowoczesne wynalazki techniczne, jak odtwarzacze wideo i magnetowidy, są w chwili obecnej zastępowane przez odtwarzacze i nagrywarki DVD najnowszej generacji. Każdy z tych produktów zaspokajał takie same podstawowe pragnienia klientów z tą jednak różnicą, że odbywało się to w różnych momentach. Gdyby przedsiębiorstwa nie zmieniały proponowanego przez siebie asortymentu, szybko wypadłyby z rynku. Ten proces, który ma na celu wprowadzenie równowagi, realizowany jest w otoczeniu marketingowym. Na to otoczenie ludzie i firmy nie mają wpływu i nie mogą nim sterować, a w związku z zachodzącymi w nim ciągłymi zmianami musi być ono stale uważnie obserwowane.

Do elementów związanych z marketingiem zaliczymy więc:

- możliwości firmy,
- wymagania klientów

oraz

- otoczenie marketingowe.

Możliwościami firmy można kierować za pomocą funkcji marketingowej. Jest ona w stanie sterować czterema głównymi elementami działalności firmy, które często określa się mianem marketingu mix, znanymi również jako „cztery P". Narzędzia te obejmują cztery zmienne, które firma może świadomie i umiejętnie wykorzystywać do realizacji własnej polityki zmierzającej do osiągnięcia zysku i zaspokojenia potrzeb klientów. Są to:

1. Sprzedany produkt (ang. *product*).
2. Polityka cenowa (ang. *price*).
3. Sposoby promocji produktu (ang. *promotion*).
4. Metody dystrybucji (and. *place*).

Promocja i dystrybucja skupiają się przede wszystkim na sposobach dotarcia do potencjalnych klientów, natomiast produkt i cena pozwolą Ci na zaspokojenie wymagań klientów.

Kompozycja marketingu mix dla produktów pochodzących z przykładowych firmy wygląda następująco:

| Salon Urody „U Joanny" wybrał manicure jako produkt: | |
|---|---|
| Cena | To produkt luksusowy — oferujemy dwa warianty usług: podstawowy oraz pełny. |
| Promocja | Dla wybranego przez nas produktu opracowaliśmy następujące podejścia:<br>– umieszczamy reklamy w lokalnej prasie,<br>– korzystamy z Panoramy Firm,<br>– wykorzystujemy naszą stronę internetową. |
| Dystrybucja | Zamówienia zbieramy przez telefon, pocztą lub osobiście. |

| Wybrany przez firmę AH Budmax produkt to oranżeria, która stanowi część usługi w postaci poszerzenia domu: | |
|---|---|
| Cena | To produkt ekskluzywny i jako taki jest dość drogi. Naszym celem jest ustalenie ceny budowy oranżerii na poziomie o 20% niższym od dobudówek z cegły. Ponieważ kupujemy produkt od firmy Max-Dom, jesteśmy ograniczeni przez upusty, które otrzymujemy na podstawowe elementy drewniane i okna. |

| | |
|---|---|
| Promocja | Zdecydowaliśmy się na następujące sposoby promocji:<br>– reklamę w prasie lokalnej oraz darmowych gazetkach,<br>– publikację w Panoramie Firm oraz bazie „Teleadreson”,<br>– na stronie internetowej firmy Max-Dom. |
| Dystrybucja | Zabieramy zamówienia pocztą i e-mailem, a także poprzez stronę internetową Max-Domu. |

| Kompozycja marketingu mix dla firmy Auto-Styl i jej produktu w postaci wynajmu długich limuzyn: | |
|---|---|
| Cena | To produkt prestiżowy; ceny ustalane przez nas są takie same jak ceny naszych samochodów marki Rolls Royce, a dodatkowo oferujemy inne atrakcje, takie jak barek, telewizor czy sprzęt hi-fi. |
| Promocja | Produkt naszej firmy będziemy promować przy wykorzystaniu:<br>– reklamy w prasie lokalnej,<br>– Panoramy Firm,<br>– zdjęć na naszej stronie internetowej. |
| Dystrybucja | Zamówienia składane są przez telefon, pocztą lub osobiście. |

| Firma Olej-Pol wybrała olej opałowy: | |
|---|---|
| Cena | Olej opałowy jest produktem tanim, który znajduje odbiorców nie tylko wśród rolników, ale także ogrodników oraz osób korzystających z wypoczynku (jachty). Ponieważ w naszym regionie konkurujemy na rynku z innymi dostawcami, nie możemy narzucać zbyt wysokich cen. Jednak z drugiej strony, mając możliwość dystrybucji naszego produktu w cysternach, możemy ustalać ceny na poziomie o kilka groszy wyższym niż nasi konkurenci. |
| Promocja | Dla naszego produktu wybraliśmy:<br>– reklamę w prasie lokalnej,<br>– reklamy w centrach ogrodniczych, klubach jachtowych itd.,<br>– Panoramę Firm. |
| Dystrybucja | Przyjmujemy zamówienia telefoniczne i za pośrednictwem poczty elektronicznej, a w przyszłości zamierzamy rozbudować naszą stronę internetową, aby klienci mogli składać zamówienia online. |

| Owocowy Raj Sp. z o.o. największy nacisk kładzie na minisłoiki z dżemem: | |
|---|---|
| Cena | Sprzedajemy minisłoiki pakowane po 30 sztuk w kartonie. Ustalona przez nas cena w zasadzie trzy razy przewyższa cenę tej samej ilości dżemu sprzedawanego w dużych słoikach. Odzwierciedla to koszty ponoszone w związku z pakowaniem i odpowiada polityce cenowej obranej przez naszych konkurentów. Ustalamy nasze ceny 15% powyżej cen konkurencji sprzedającej dżemy w malutkich foliowych pojemnikach. |
| Promocja | Dla tego produktu:<br>– wybraliśmy reklamę w czasopismach przeznaczonych dla sektora usług cateringowych, dla hoteli i linii lotniczych,<br>– mamy jednostronicową reklamę, którą wykorzystujemy w formie ulotki przy adresowanej do grupy docelowej akcji masowego rozsyłania materiałów reklamowych. |
| Dystrybucja | Zazwyczaj podpisujemy kontrakty na dostawę określonej liczby produktów w miesiącu. |

| Zaworex Sp. z o.o. odlewa zawory kulowe żelazne typu B: | |
|---|---|
| Cena | Dla tego produktu przyjęliśmy politykę rabatową. Oferujemy rabaty ilościowe, aby zachęcić naszych klientów do zakupu większej partii materiałów; oferujemy także ilościowe rabaty retrospektywne oparte na ilości zakupionego produktu w ciągu całego roku; wreszcie oferujemy rabaty cenowe na rok następny w oparciu o zakupy dokonane w roku bieżącym. |
| Promocja | Dla tego produktu przyjęliśmy następujące metody promocji:<br>– reklamy produktu w prasie technicznej,<br>– publikacje różnego rodzaju broszurek dotyczących naszego produktu,<br>– przeprowadzanie regularnych akcji masowego rozsyłania materiałów reklamowych. |
| Dystrybucja | Produkt sprzedawany jest w Polsce za pośrednictwem naszych własnych handlowców i niezależnych dystrybutorów. Poza granicami kraju sprzedaż realizowana jest poprzez niezależnych dystrybutorów. |

**Ćwiczenie**

Zastanów się nad kompozycją marketingu mix dla Twojego produktu. Dla każdego z wybranych przez Ciebie produktów głównych napisz kilka propozycji odnośnie do polityki cenowej, sposobów promocji produktów oraz ich dystrybucji:

| | Produkt pierwszy | Produkt drugi | Produkt trzeci |
|---|---|---|---|
| Cena | ..... | ..... | ..... |
| | ..... | ..... | ..... |
| Promocja | ..... | ..... | ..... |
| | ..... | ..... | ..... |
| Dystrybucja | ..... | ..... | ..... |
| | ..... | ..... | ..... |

## Co to jest planowanie marketingowe?

Pojęcie planowania marketingowego określa metody zastosowania zasobów oferowanych przez marketing w dążeniu do osiągnięcia celów marketingowych. Definicja ta może wydawać się prosta, jednak w rzeczywistości proces planowania jest niezwykle złożony. Zasoby i cele będą się różniły w zależności od przedsiębiorstwa, a także zmieniały się w czasu. Planowanie marketingowe wykorzystywane jest przy segmentacji rynku, identyfikacji pozycji firmy na rynku, prognozowaniu rozmiarów rynku, a także planowaniu realnego udziału w rynku w poszczególnych jego segmentach.

Proces ten obejmuje:

- prowadzenie badań marketingowych w obrębie firmy oraz poza nią,
- spojrzenie na mocne i słabe strony firmy,
- założenia,
- prognozowanie,
- wyznaczanie celów marketingowych,
- tworzenie strategii marketingowych,
- definiowanie programów,
- ustalanie budżetu,
- analizę rezultatów działań i weryfikację celów, strategii i programów.

W kolejnych rozdziałach podręcznika przeanalizujemy wszystkie z wyżej wymienionych zagadnień.

Proces planowania:

- pozwoli na lepsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, aby zidentyfikować szanse marketingowe,
- podtrzymuje ducha współpracy i tożsamość przedsiębiorstwa,
- pomaga firmie iść na przód i osiągać cele.

Ponadto badania marketingowe prowadzone w ramach procesu planowania zapewnią przedsiębiorstwu solidną bazę informacji wykorzystywanych w obecnych i przyszłych projektach.

Planowanie marketingowe jest procesem ciągłym, tak więc opracowany plan będzie stale poddawany analizie i aktualizowany przy każdorazowym wdrażaniu.

Nie przejmuj się tym, że proces będzie zbyt skomplikowany — to nieprawda. Pełny plan marketingowy firmy będzie składał się z kilku odrębnych planów dla poszczególnych produktów i obszarów. Jeśli masz tylko jeden produkt, opracujesz tylko jeden plan. Z drugiej strony, może Ci się wydawać, że produkt jest tylko jeden, lecz gdy uważniej przyjrzysz się swojej sytuacji, być może uda Ci się spostrzec różnice, które pozwolą na wyodrębnienie kilku produktów oraz na dokonanie segmentacji dostępnych nisz rynkowych.

## Co to jest plan marketingowy?

Plan marketingowy jest dokumentem, który formułuje plan dla produktów lub usług marketingowych. Choć w niniejszym rozdziale cały czas używamy słowa „produkty", prawie we wszystkich przypadkach obejmują one także dodatkowo pewne elementy usług, takie jak serwis posprzedażowy, doradztwo oferowane przez wyszkolonych handlowców lub własna organizacja zbytu towarów. Plan ma formalną strukturę, ale może być użyty jako formalny lub nieformalny dokument wykazujący się dużą elastycznością. Można go wykorzystać do:

- przygotowania argumentów za wprowadzeniem nowego produktu,
- dostosowania podejścia marketingowego do istniejących produktów,
- opracowania całościowego planu marketingowego przedsiębiorstwa, który zostanie wykorzystany w biznesplanie.

Plan może odnosić się do rynku lokalnego, krajowego lub nawet międzynarodowego. Rozważany przez Ciebie plan marketingowy powinien zależeć od rodzaju Twojej firmy. Owocowy Raj Sp. z o.o. i Zaworex Sp. z o.o. myślą lokalnie, krajowo i międzynarodowo; Olej-Pol myśli zarówno regionalnie, jak i lokalnie; natomiast Auto-Styl, AH Budmax oraz Salon Urody „U Joanny" myślą tylko w kategoriach lokalnych.

W przedsiębiorstwie funkcjonującym w kilku miejscach podział produktów i regionów można pokazać tak jak w tabeli 1.1 Jest więc możliwe, aby taka firma, zamiast opracowania jedynie całościowego planu marketingowego dla wszystkich produktów we wszystkich obszarach, dodatkowo przygotowała odrębne plany dla poszczególnych produktów i rynków sprzedaży. Uwzględniają to odpowiednio tabele 1.2 oraz 1.3.

**Tabela 1.1.** *Sprzedaż firmy pod kątem rynku zbytu*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ogólna sprzedaż firmy | Rynek 1<br>Produkt A<br>Produkt B<br>Produkt C | Rynek 2<br>Produkt A<br>Produkt B<br>Produkt C | Rynek 3<br>Produkt A<br>Produkt B<br>Produkt C |

**Tabela 1.2.** *Plan marketingowy w odniesieniu do rynku zbytu*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ogólny plan marketingowy firmy | Plan dla rynku 1<br>Wszystkie produkty | Plan dla rynku 2<br>Wszystkie produkty | Plan dla rynku 3<br>Wszystkie produkty |

**Tabela 1.3.** *Plan marketingowy w odniesieniu do produktu*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ogólny plan marketingowy firmy | Plan<br>dla produktu A | Plan<br>dla produktu B | Plan<br>dla produktu C |

Firma prowadząca działalność tylko na jednym rynku, w jednym regionie lub mieście zazwyczaj przygotowuje odrębne plany marketingowe dla poszczególnych produktów tak, jak pokazano w tabeli 1.4.

**Tabela 1.4.** *Plan marketingowy w odniesieniu do produktu dla firmy działającej tylko na jednym rynku*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Ogólny plan marketingowy firmy | Plan<br>Produkt A | Plan<br>Produkt B | Plan<br>Produkt C |

Jakie decyzje mogą więc podjąć firmy odnośnie do skonstruowania planów marketingowych?

Mniejsze firmy działające na terenie miasta lub miasteczka prawdopodobnie opracowywałyby tylko jeden ogólny plan marketingowy, który można podzielić na części dotyczące poszczególnych produktów, tak jak pokazuje tabela 1.4. Umożliwi to uwypuklenie różnych metod marketingu stosowanych wobec różnych produktów.

Plan marketingowy dla Salonu Urody „U Joanny" mógłby przykładowo składać się z kilku odrębnych planów dla różnych głównych produktów firmy lub grup produktów.

**Tabela 1.5.** *Plan marketingowy w odniesieniu do produktu dla firmy działającej tylko na jednym rynku, Salon Urody „U Joanny"*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Marketing stosowany w Salonie Urody „U Joanny" | Plan dla zabiegów kosmetycznych twarzy | Plan dla usług w postaci pedicure i manicure | Plan dla masaży |

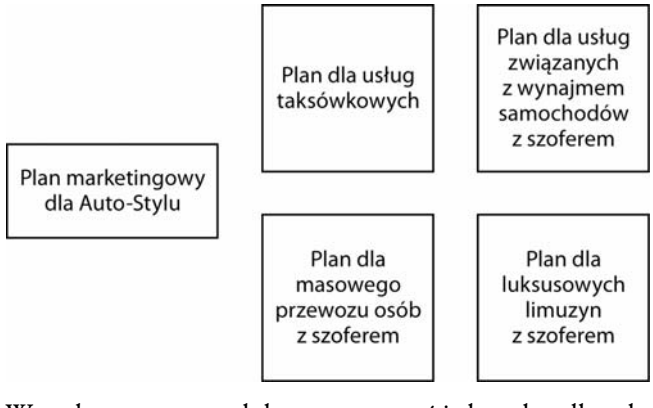
W praktyce, ze względu na dość niewielką objętość planu, jest mało prawdopodobne, aby tak małe firmy jak Salon Urody „U Joanny" przygotowywały odrębne plany marketingowe, chyba że w grę wchodzi kwestia stworzenia takiego planu dla konkretnego produktu, który wykorzystany zostanie jako element biznesplanu rozwoju działalności w obszarze tego konkretnego produktu.

Gdyby firma AH Budmax przygotowywała osobne plany, prawdopodobnie ich podział wyglądałby następująco:

**Tabela 1.6.** *Firma mająca kilka dodatkowych planów marketingowych, AH Budmax*

Auto-Styl może zastosować podobny podział planów marketingowych.

**Tabela 1.7.** *Firma mająca kilka dodatkowych planów marketingowych, Auto-Styl*




W praktyce wystarczyłoby przygotować jeden plan dla usług w postaci masowego przewozu osób oraz wynajmu luksusowych samochodów, bo, choć reprezentują różne rynki, należą do produktów z górnej półki.

Olej-Pol prowadzi działalność na obszarze województw pomorskiego, kujawsko-pomorskiego, warmińsko-mazurskiego oraz podlaskiego. Firma wydzieliła także odrębną bazę klientów w okolicach Poznania i Szczecina, którą nazwała „Poznań-Szczecin". Zdecydowała się przygotować plany marketingowe w sposób, który prezentujemy poniżej.

**Tabela 1.8.** *Plany marketingowe pod kątem rynku zbytu, Olej-Pol*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Plan marketingowy Olej-Pol | Plan dla Poznania i Szczecina – wszystkie produkty | Plan dla województw warmińsko-mazurskiego oraz podlaskiego – wszystkie produkty | Plan dla województw kujawsko-pomorskiego oraz pomorskiego – wszystkie produkty |

Sposoby postępowania mogłyby być różne dla tej firmy. Olej-Pol może opracować odrębne plany marketingowe dla swoich trzech rynków zbytu lub też mógłby załączyć je jako plany dodatkowe do jednego głównego planu marketingowego.

Przedsiębiorstwo Owocowy Raj Sp. z o.o. chce przygotować kilka planów marketingowych.

**Tabela 1.9.** *Firma mająca kilka dodatkowych planów marketingowych, Owocowy Raj Sp. z o.o.*

| | | |
|---|---|---|
| Plan marketingowy Owocowy Raj sp. z o.o. | Plan na rynek krajowy dla produktów standardowej pojemności (słoiki po 340 g) | Plan na rynek krajowy dla produktów specjalnych |
| | Plan dla rynku krajowego dla dżemów z owoców cytrusowych | Plan dla rynków eksportowych dla wszystkich produktów |

Firma Zaworex Sp. z o.o. zdecydowała się stworzyć jeden plan dla działalności na rynku krajowym, a drugi dla rynków eksportowych.

**Tabela 1.10.** *Firma opracowująca plany marketingowe pod kątem rynków zbytu, Zaworex Sp. z o.o.*

| | | |
|---|---|---|
| Plan marketingowy firmy Zaworex sp. z o.o. | Plan dla rynku krajowego | Plan dla rynków zagranicznych |

W praktyce wymienione przez nas firmy zdecydowały się na przygotowanie następujących planów marketingowych:

| | |
|---|---|
| Salon Urody „U Joanny" | Ogólny plan marketingowy |
| AH Budmax | Ogólny plan marketingowy |
| Auto-Styl | Ogólny plan marketingowy |
| Olej-Pol | Ogólny plan marketingowy |
| Owocowy Raj Sp. z. o.o. | Oddzielne plany dla rynków krajowych i zagranicznych |
| Zaworex Sp. z o.o. | Plan marketingowy dla polskiego rynku |

## Etapy w procesie przygotowywania planu marketingowego

Kolejne etapy tworzenia planu marketingowego pokazuje rysunek 1.1.

### Wyznacz cele przedsiębiorstwa

Cele przedsiębiorstwa wyznaczane są przez kadrę kierowniczą najwyższego szczebla i być może nie będzie to należało do Twoich obowiązków. Nawet jeśli tak jest, musisz być świadomy celów firmy, a ostateczny plan musi iść z nimi w parze.

*Rysunek 1.1. Proces planowania marketingowego*

## Przeprowadź zewnętrzne badania rynkowe

Ponieważ firmy istnieją i prowadzą działalność w otoczeniu marketingowym, pierwszy krok w planie marketingowym będzie polegał na zbadaniu tego otoczenia. Najpierw przeprowadza się badania samych rynków, a następnie zebrane w ten sposób informacje poddawane są analizie pod kątem marketingu produktów.

### Przeprowadź wewnętrzne badania rynkowe

Być może o wiele ważniejsze niż ogólne informacje o rynku są dane historyczne dostępne w przedsiębiorstwie. Obejmują one sprzedaż, zamówienia i marżę, dane dotyczące zysku z poszczególnych produktów i rynków zbytu występujących w planie. Na informacje te należy spojrzeć pod kątem udziału w rynku geograficznym i branżowym dla konkretnych produktów, a także całościowo.

### Przeprowadź analizę SWOT

Gdy już zebraliśmy wszystkie dostępne informacje na etapie badań rynku, należy je przeanalizować i zaprezentować w formie umożliwiającej podejmowanie najlepszych decyzji. Można to zrobić poprzez wyodrębnienie kluczowych informacji i przeprowadzenie analizy SWOT. Metody postępowania w analizie SWOT szczegółowo wyjaśnia rozdział 4.

### Zrób założenia

Sam plan oparty jest na jasno sprecyzowanych założeniach odnoszących się do zewnętrznych czynników ekonomicznych, jak również czynników technicznych i związanych z działalnością konkurencji.

### Wyznacz cele marketingowe i spróbuj oszacować oczekiwane rezultaty

Wyznaczenie celów marketingowych to kolejny krok, który stanowi klucz do całego procesu planowania marketingowego. Określasz wtedy to, co chcesz osiągnąć, czyli fundamentalne cele planu. Sposób ich wyznaczania wyjaśnia rozdział 5.

### Stwórz strategie marketingowe i plany działań

Strategie marketingowe to metody pozwalające Ci osiągać wyznaczone cele marketingowe. Związane są z elementami marketingu mix — produktem, ceną, promocją oraz dystrybucją. Dla każdego obranego przez Ciebie celu musisz opracować odpowiednią strategię, uwzględniając te elementy. Najpierw wyznaczasz strategię marketingową, a dopiero później przygotowujesz plany działań. Bliżej zapoznasz się z tym zagadnieniem w rozdziale 6.

### Zdefiniuj programy

Definiowanie programów ma na celu określenie kto, kiedy, gdzie i w jaki sposób będzie realizował poszczególne zadania.

### Ustal budżet

Przy wyznaczaniu celów, strategii i planów działań musisz mieć na uwadze ich koszty, czyli postępować tak, aby wybrane przez Ciebie metody były opłacalne. Problem ustalania budżetu obejmuje prace związane z określaniem zasobów finansowych przeznaczanych na realizację planu oraz koszty i ryzyko finansowe. Ustaleniu budżetu poświęciliśmy rozdział 9.

### Napisz plan

Gdy masz już za sobą wszystkie wyżej wymienione etapy, możesz przejść do przygotowania planu w wersji pisemnej. Powinien on zawierać wszystkie kluczowe informacje, które mają być przekazane osobom zajmującym się jego wdrożeniem.

### Przekaż informacje zawarte w planie w sposób komunikatywny

Jeśli nie uda Ci się w sposób właściwy i komunikatywny przekazać informacje osobom, które ostatecznie zajmą się wdrożeniem planu w życie, wszelkie próby zakończą się porażką.

### Wykorzystaj system kontroli

System ten będzie mierzył stopień realizacji planu i osiąganie celów; będzie także zalecał podjęcie wszelkich niezbędnych działał korekcyjnych.

### Sprawdzaj i uaktualniaj

Warunki i sytuacje będą się zmieniać, dlatego plan należy regularnie sprawdzać pod kątem zmieniających się okoliczności.

## Podsumowanie

Planowanie jest jednym z najważniejszych aspektów zarządzania. Biznesplan kieruje działalnością całej firmy. Plan marketingowy stanowi tylko wycinek biznesplanu, a proces planowania marketingowego musi być w związku z tym przeprowadzony w ramach całościowego procesu planowania i budżetowania w firmie.

Ze względu na duże zmiany w środowisku przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zmieniła się także koncentracja sił i uwagi skupionej do tej pory na planowaniu długookresowym. W chwili obecnej nacisk kładzie się na wdrażanie takich planów działań, które dadzą widoczne krótkookresowe rezultaty. Na ich podstawie można dopracowywać w późniejszym czasie długookresowe efekty planów strategicznych. Ten nowy rodzaj podejścia strategicznego w procesie planowania ma na celu szybką reakcję na informacje i ich wykorzystanie w chwili ich zdobycia. Takie podejście przyjęli ostatnio planiści marketingowi.

Pojęcie sprzedaży związane jest z przekonywaniem klienta do zakupu danego produktu, lecz jest to tylko jeden z wielu aspektów procesu marketingowego. Marketing będzie bowiem zajmował się zdobywaniem informacji na temat tego, czego chce klient, a następnie dostosowywaniem oferty przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia tych wymagań przy jednoczesnym dążeniu organizacji do realizacji własnych celów takich jak np. zysk. Wymaga to zrozumienia takich aspektów jak:

- możliwości firmy,
- wymagania klientów,
- otoczenie marketingowe, w którym firma funkcjonuje.

Możliwościami firmy można kierować poprzez kontrolowanie czterech głównych elementów działalności firmy, które często określa się mianem marketingu mix. Elementy te to:

1. Sprzedany produkt (produkt).
2. Polityka cenowa (cena).
3. Sposoby promocji produktu (promocja).
4. Metody dystrybucji (dystrybucja).

Pojęcie planowania marketingowego określa metody zastosowania zasobów oferowanych przez marketing w celu osiągnięcia celów marketingowych. Planowanie marketingowe wykorzystywane jest do segmentowania

rynku, identyfikacji pozycji firmy na rynku, prognozowania rozmiarów rynku, a także planowania realnego udziału w rynku w poszczególnych jego segmentach. Plan marketingowy jest dokumentem, który wyznacza plan działania w dziedzinie marketingu produktów i (lub) usług, a także określa cele przedsiębiorstwa oraz pokazuje, jakie strategie pozwolą je osiągnąć.

Procedura realizacji procesu planowania marketingowego jest stała i z góry ustalona, a więc ułatwi Ci przygotowanie planu marketingowego. Bez względu na to, czy przygotowujesz plan dla pojedynczego produktu na jednym rynku, czy też pełny plan marketingowy, procedura planowania jest w obu przypadkach taka sama; różnić się będzie jedynie zakres planowania. Proces planowania marketingowego jest powtarzalny.