

## Глава 1. Что такое маркетинговый план?

Менеджмент фирмы призван к исполнению комплекса важнейших функций: постановка целей, разработка планов, политики, методов, стратегии и тактических приемов. Менеджеры организуют и координируют, руководят и контролируют, служат движущей силой и связующим звеном. Планирование - лишь одна из этих функций, но одна из важнейших: план деятельности, или бизнес-план, компании направляет деятельность фирмы в целом.

Маркетинговый план - важнейшая часть плана компании, а процесс планирования маркетинга должен осуществляться как часть общего процесса планирования и составления бюджета фирмы.

Существует ряд различных подходов к планированию. В традиционном планировании планы обычно подразделяются в зависимости от того, на какой период времени они рассчитаны, например:

- ❖ долгосрочные планы;
- ❖ среднесрочные планы;
- ❖ краткосрочные планы.

Универсального определения периодов планирования не существует. Долго- и среднесрочные планы часто называют "стратегическими", потому что в них рассматриваются рассчитанные на длительный период времени стратегии бизнеса, краткосрочные планы часто называют "корпоративными" или "бизнес-планами", так как они являются руководством для повседневной деятельности. Использование того или иного плана зависит от того, чем занимается компания, какие рынки она обслуживает и насколько необходимо ей планирование выпуска продукции в будущем.

Долгосрочное планирование направлено на оценку общих экономических и деловых тенденций на много лет вперед. Оно определяет направленные на обеспечение роста соответствующие долгосрочным ее задачам стратегии компании, что имеет особое значение для предприятий таких отраслей, как оборонная промышленность, космонавтика и фармацевтика (в которых сроки освоения новой продукции достигают 5-10 лет). В этих отраслях долгосрочное планирование охватывает период 10-20 лет. Однако у большинства компаний сроки освоения продукции не так велики, и долгосрочное планирование не заглядывает вперед дальше чем на 5-7 лет.

Среднесрочное планирование более практично и занимает период не более 2-5 лет (обычно - 3 года). Среднесрочное планирование больше привязано к жизни, поскольку касается недалекого будущего; более вероятно, что план будет отражать реальную действительность. Среднесрочный "стратегический" план основывается на тех же стратегиях, что и долгосрочный, но основные решения должны осуществляться за более короткие сроки. К такого рода решениям относятся: внедрение новой продукции, потребность в капиталовложениях, наличие и использование персонала и ресурсов.

Краткосрочное планирование (и бюджетирование) обычно охватывает период до одного года и предполагает разработку "корпоративных" или "бизнес"-планов компании и сопряженных с ними бюджетов. В таких планах рассматривается ближайшее будущее и детали того, что компания намерена предпринять за двенадцатимесячный период

(привязанный к финансовому году компании). Из всех планов краткосрочные планы являются наиболее подробными. При необходимости в них в течение года вносятся коррективы.

### **Традиционное планирование и стратегическое планирование**

До 1970-х гг. традиционное стратегическое планирование деятельности компании работало весьма неплохо. Циклы деловой активности были весьма предсказуемы, обстановка стабильна, конкуренты хорошо известны, валютные курсы были фиксированными, ценообразование стабильно и поведение потребителей предсказуемо.

После нефтяного "шока" начала 1970-х гг. и перехода к "плавающим" валютным курсам предприятия столкнулись с радикально иной, быстроизменяющейся обстановкой. Новые технологии, новая конкуренция, значительные изменения в ценах и другие необратимые изменения потребовали стратегического планирования иного типа. Фокус внимания менеджмента компаний переместился с долгосрочного планирования на осуществление корпоративных планов, когда в течение ограниченного времени фирма получает реальные результаты, на основании которых в долгосрочный стратегический план вносятся необходимые коррективы. Горизонты планирования сузились до нескольких лет.

Основное различие между двумя подходами заключается в том, что в традиционном планировании предполагается, что вся имеющаяся информация к делу доступна с самого начала процесса, тогда как новое "стратегическое" планирование использует новые данные по мере их поступления. На текущий момент специалистами в области планирования маркетинга принят метод "стратегического" планирования.

### **В чем разница между маркетинговым и корпоративным планами?**

Директора и высшие менеджеры компании устанавливают цели ее деятельности. Цели обычно выражаются в финансовых терминах и определяют то, что компания будет представлять собой через некоторое время, скажем через три года. Цели деятельности фирмы обычно включают в себя такие показатели, как объем продаж, прибыль до уплаты налогов, доходность капитала и др. Для выработки осуществимого плана деятельности необходимо предварительно собрать информацию по текущим операциям, т. е. произвести анализ хозяйственной деятельности (аудит). В каждой функциональной области компании проводится свой собственный аудит. В процессе аудита вырабатываются определенные цели и стратегии, на основе которых для каждой функции компании будет разработан план достижения отдельного набора целей и осуществления особых стратегий. Отдельные планы подробно разрабатываются на первый год действия плана и включают в себя количественные данные о примерных затратах и доходах.

В плане маркетинга устанавливаются рыночные цели компании и предлагаются методы их осуществления. В него не входят все цели и методы деятельности фирмы. Кроме маркетинговых выделяют производственные, финансовые и "кадровые" цели. Ни одну из них нельзя рассматривать изолированно.

Полный корпоративный или бизнес-план включает в себя ряд вспомогательных планов, в том числе генеральный план маркетинга компании. Все отдельные планы должны быть согласованы и скоординированы в единый корпоративный план.

Предмет нашего анализа - план маркетинга, но нам необходимо учитывать сложности постановки целей и разработки стратегий внутри системы в целом.

В основе корпоративного плана лежат процедура принятия заказов и бюджет службы сбыта (часть плана маркетинга). Ни один из планов нельзя выполнить без анализа и учета этой информации. На ее основе определяется объем продаж для производственного плана, на основе которого разрабатывается план закупочной деятельности, определяются уровень запасов и показатели их оборачиваемости, что в свою очередь влияет на процедуры выписывания счетов-фактур, движение денежной наличности и консолидирование коммерческого кредита в финансовом плане.

На планы компании влияют и другие вопросы, которые прежде всего рассматриваются в плане маркетинга. Вопросы ценообразования влияют на финансовый план, а план маркетинга может предложить политику и стратегию ценообразования. Внедрение новой продукции во многом определяют производственный план и финансирование стратегических запасов. Для того чтобы запасы способствовали проникновению на новые стратегические рынки, они также должны обеспечиваться на консигнационной основе. Производственный и закупочный планы определяют решение об изготовлении части компонентов конечной продукции самой компанией или ее обращении к внешним источникам. Если план маркетинга предполагает замещение или увеличение производства продукции, а ключевым фактором успеха является цена, то, вероятно, имеет смысл закупать некоторые детали продукта у других производителей. Каковы будут альтернативные издержки производства (и плана) в случае введения добавочных производственных мощностей и какие последствия будет иметь для финансового плана необходимость изыскания дополнительных денежных средств для приобретения комплектующих на стороне? Все эти (и многие другие) вопросы необходимо обсудить и согласовать с функциональными менеджерами и высшим руководством компании в начале процесса планирования маркетинга.

План маркетинга подобен карте: он показывает, куда движется компания и как она собирается туда добраться. Он одновременно является планом действий и письменным документом. План маркетинга выявляет перспективные деловые возможности компании и намечает способы проникновения, захвата и удержания позиций на определенных рынках. Он соединяет все элементы маркетинга в согласованный план действий, где подробно расписано, кто, что, когда, где и как делает для достижения целей.

Внимание авторов многих работ по планированию маркетинга сконцентрировано на теоретических проблемах. Возможно, подобный подход интересен для ученых и менеджеров, управляющих процессом деятельности компании в целом, но он слишком сложен для обычных коммерческих директоров. Наш подход является практическим и затрагивает теорию лишь в той мере, которая необходима для понимания процесса планирования. Автор надеется, что, принимая и разделяя изложенную в этой книге формальную структуру плана, вам будет легче привести в логический порядок свои мысли и факты. И тогда:

- ❖ сотрудники, которые должны будут ознакомиться с планом, без каких-либо проблем поймут ваши аргументы и логику ваших выводов;
- ❖ вы представите руководству полный профессиональный документ (даже в условиях ограниченности имеющейся у вас информации).

### **Что такое маркетинг и чем он отличается от сбыта?**

Успешный маркетинг обеспечивает наличие нужного продукта в нужном месте в нужное время и осведомленность о нем покупателя.

Цель сбыта, продаж заключается в том, чтобы убедить покупателя приобрести предлагаемый продукт. Но это только одна из сторон маркетинга.

Даже сейчас в крупных компаниях функции маркетинга и сбыта часто полностью разделены, иногда ими руководят разные директора. В некоторых организациях сбыт рассматривается как локальная функциональная область, а маркетингом отдельно занимается головной офис или "специалисты по маркетингу". Так не должно быть. Деятельность по сбыту и по маркетингу необходимо сочетать или, по крайней мере, они должны преследовать одни и те же цели. Между двумя этими сферами должен идти постоянный обмен информацией, иначе это неблагоприятно скажется на планировании маркетинга.

Разделение функций сбыта и маркетинга создает сложности при вовлечении в маркетинговую деятельность или планировании маркетинга торговых работников. Сегодня, особенно в небольших компаниях, руководители отделов продаж нередко не имеют формальной подготовки в области маркетинга. С коммерческими директорами дело обстоит еще хуже, а специалисты по сбыту, даже в крупных компаниях, видимо, вообще не получают никакой маркетинговой подготовки. Как же сегодняшние специалисты по продажам будут завтра заведовать соответствующими отделами и выполнять обязанности коммерческих директоров? Только освоив все секреты торговли самостоятельно. Они могут учиться у тех, кто уже обладает опытом, но соответствующая подготовка все-таки необходима.

Считается само собой разумеющимся, что крупные компании, особенно интернациональные, могут позволить себе обучать сотрудников маркетингу или переманивать специалистов из других фирм. Десять лет назад было сложно получить подготовку в области маркетинга, но сейчас это не так. Организации, которые предлагают ориентированное на продажи обучение, ведут и курсы по маркетингу разнообразных уровней.

В соответствии с общепринятым определением маркетинг есть "обеспечение товарами и услугами в соответствии с запросами потребителя". Другими словами, маркетинг заключается в том, чтобы, ориентируясь на потребности покупателей, компания обеспечила соответствие им своих товаров и получила прибыль. Давно прошли времена, когда компании сначала выпускали изделие, а потом искали покупателей для него.

Покупатели приобретают только те товары, в которых они испытывают потребность. Нередко общественность подвергает критике интенсивные рекламные кампании за то, что они якобы "принуждают" потребителей приобрести товары фирмы. Это не совсем верно - вспомним, например, неудачные попытки компании Coca-Cola представить рынку новые прохладительные напитки или первоначально негативную реакцию потребителей на модель автомобиля "Ford Sierra".

Две трети новой продукции терпят фиаско уже на первых шагах по рынку. Фирмы должны учитывать требования потребителей и рынка и адаптировать к ним свою продукцию (т. е. ориентироваться на рынок). Компания, которая выпускала в 1950-х гг. ламповые радиоприемники, в 1960-1970-х гг. была вынуждена переориентироваться на транзисторные, а в 1980-х гг. - на производство стереомагнитол. Производители черно-белых телевизоров (в 1950-1960-х гг.) в 1970-х гг. начали выпуск цветных, в 1980-х гг. - телевизоров с телетекстом, а в 1990-х гг. - телевизоров высокой четкости. Каждое из этих изделий отвечает одной и той же в своей основе потребности покупателей, только в разные моменты времени. Если бы эти предприятия продолжали выпускать те же товары, которые удовлетворяли потребителя в 1960-х, то в 1970-х и 1980-х гг. они обанкротились

бы. Таковы основные принципы маркетинга - "в итоге потребитель всегда получает то, что он хочет", а предприниматель, игнорирующий требования рынка, обречен на фиаско.

Маркетинг - это процесс, объединяющий возможности предприятия и нужды потребителя:

- ❖ покупатель удовлетворяет свои потребности;
- ❖ предприятие получает доход от реализации товара.

Для достижения равновесия потребностей и предложения товаров предприятия должны проявить маневренность. Они должны быть готовы к видоизменению продукции, внедрению новых товаров и выходу на новые рынки. Им жизненно необходимо уметь разбираться в потребностях покупателей и складывающейся на рынке ситуации. Достижение равновесия происходит во "внешней среде", которую формирует ряд значимых для компании факторов.

Местные и культурные предпочтения. Восприятие покупателями некоторых товаров во многом определяется местными традициями и условиями, а также национально-культурными представлениями. Британский черный пудинг и пастуший пирог вряд ли завоюют популярность у потребителей Италии или Испании, маловероятно также, что кислая капуста будет хорошо продаваться в Шотландии. Американские холодильники слишком велики для японских домов.

Политика правительства. Экономические условия, политика, законодательство и экологические требования в странах, в которых вы намереваетесь продавать свои товары, так или иначе повлияют на деятельность вашей компании. Изменения валютных курсов влияют на конкурентоспособность вашего товара относительно местных аналогов и определяют решение о целесообразности организации их производства в избранной стране. Для производителей автомобилей и мощных средств большое значение имеет, к примеру, экологическая политика государства. Как правило, национальное законодательство жестко регламентирует продажи лекарств и фармацевтических товаров; в некоторых странах могут контролироваться или находиться под запретом определенные виды удобрений и пестицидов.

Конкуренция. Деятельность вашей фирмы оказывает влияние на ваших соперников, а предпринимаемые ими действия - на производство вашей компании. От того, что делают ваши конкуренты, зависят продукция, ценообразование и многие другие факторы. Даже лидер рынка не имеет права игнорировать деятельность конкурентов.

Новые технологии. Современные технологии, а вместе с ними и потребности потребителей, изменяются чрезвычайно быстро. Появление электронных цифровых часов оказало сильнейшее воздействие на рынок наручных часов. Электрические стеклоподъемники и верхние люки когда-то казались дорогостоящим излишеством на рынке автомобилей высшей категории; сейчас же они являются нормой для автомашин большинства производителей. Постоянно изменяются функции видеомagneтофонов. Фирма не может рассчитывать на то, что ее текущий ассортимент товаров будет всегда пользоваться спросом. По мере технологического прогресса необходимо видоизменять, совершенствовать или заменять продукцию.

Изменение структуры распределения. Появление в Европе гигантских супермаркетов и загородных торговых центров в 1970-1980-х гг. изменило структуру распределения буквально всех товаров - от пищевых продуктов до товаров магазинов "Сделай сам" (чему во многом способствовало увеличение числа владельцев автомобилей). В Японии, которая находится на начальных ступенях этих преобразований, число магазинов в расчете на душу населения значительно больше, чем в США и Европе. Внедрение контейнеризации и

увеличение использования и доступности воздушных грузовых перевозок также вызвало значительные изменения в структуре распределения.

Очевидно, что внешняя маркетинговая среда находится вне сферы контроля как индивидов, так и компаний. Ее условия постоянно изменяются и должны находиться под непрерывным наблюдением.

Итак, маркетинг определяется:

- ❖ возможностями компании;
- ❖ потребностями покупателя;
- ❖ маркетинговой внешней средой.

Маркетинговая организация компании предполагает осуществление контроля над четырьмя основными элементами операций компании ("маркетинг-микс"):

- ❖ реализуемым товаром (Товар - Product);
- ❖ ценовой политикой (Цена - Price);
- ❖ продвижением товара (Продвижение - Promotion);
- ❖ методами распределения (Место - Place).

"Продвижение" и "Место" относятся в первую очередь к тому, как фирма привлекает потенциальных покупателей, а "Товар" и "Цена" позволяют удовлетворить их потребности. Маркетинг-микс (известен еще как четыре Р маркетинга) определяет направленную на получение прибыли и удовлетворение потребностей покупателей политику компании.

Рынок обычно состоит из ряда субрынков, характеризующихся различными наборами покупательских потребностей. Фирма должна создать для каждого субрынка соответствующую структуру маркетинга. Например, автомобильный рынок состоит из рынка легковых автомобилей, рынка служебных автомобилей и рынка частных автомобилей, существенно отличающихся набором требований потребителей.

Каждый элемент маркетинга-микс представляет собой широкое поле деятельности для ориентированной на маркетинг организации; они должны рассматриваться и отдельно, и в совокупности с остальными элементами. Удовлетворительная в определенный момент времени структура маркетинга-микс может потребовать пересмотра, потому что:

- ❖ товары и услуги выходят из употребления или усовершенствуются;
- ❖ появляются новые товары и услуги;
- ❖ конкуренция приводит к снижению цены на товар (и, как следствие, маржи прибыли);
- ❖ рекламная деятельность может оказаться менее эффективной, чем у конкурентов;
- ❖ место сбыта или метод распределения могут не соответствовать возникающим альтернативам или изменениям в бизнесе.

Управление маркетингом-микс - залог успешной организации продаж и сердцевина маркетингового планирования.

### **Что такое маркетинговое планирование?**

Термин "планирование маркетинга" используется для описания методов применения ресурсов маркетинга для достижения маркетинговых целей. Звучит это просто, но реальный процесс достаточно сложен. Каждая компания располагает специфическими ресурсами и преследует определенные цели, которые к тому же изменяются во времени. Маркетинговое планирование используется для сегментирования рынка, определения его

состояния, прогнозирования его роста и планирования жизнеспособной рыночной доли внутри каждого сегмента.

Процесс включает в себя:

- ❖ выполнение маркетинговых исследований внутри и вне фирмы;
- ❖ анализ сильных и слабых сторон компании;
- ❖ предположения;
- ❖ прогнозы;
- ❖ установление маркетинговых целей;
- ❖ разработку стратегий маркетинга;
- ❖ определение программ;
- ❖ составление бюджетов;
- ❖ пересмотр результатов и целей, стратегий и программ.
- ❖ Процесс планирования призван:
- ❖ улучшить использование ресурсов компании для установления маркетинговых возможностей;
- ❖ укрепить командный дух и единство компании;
- ❖ оказать помощь в достижении корпоративных задач.

И, в дополнение, маркетинговые исследования как часть процесса планирования позволяют сформировать информационную базу для реализации текущих и будущих проектов.

### **Что такое план маркетинга?**

Маркетинговый план - это документ, в котором сформулированы основные цели маркетинга товаров и услуг компании и пути их достижения. Хотя в этой главе мы говорим о товарах, в них почти всегда входит некоторый компонент услуг, таких, как послепродажный сервис, консультации специально обученных продавцов и (в случае потребительских товаров) искусство продаж. План маркетинга обладает формальной структурой, но может использоваться и как неформальный, достаточно гибкий инструмент:

- ❖ для подготовки аргументов при внедрении нового товара;
- ❖ при изменении подходов к маркетингу товаров компании;
- ❖ при разработке полных маркетинговых планов отдела, подразделения или фирмы для включения в корпоративный или бизнес-план.

В принципе, может быть подготовлен и маркетинговый план для одного товара в отдельной торговой зоне, но большее распространение получили широкомасштабные планы.

В дальнейшем мы будем рассматривать примеры из различных отраслей промышленности (производство инвестиционных и потребительских товаров, сфера услуг). Несмотря на значительные различия между производимыми товарами, к каждому из них применимы основные принципы маркетинга. Да, способы их использования разнятся, но фундаментальный подход к составлению маркетингового плана не изменяется.

Для маркетингового плана нет ни незначительных, ни слишком масштабных вопросов. Вы можете написать планы маркетинга молочного оборудования в любом из регионов страны,

мембранных клапанов - в одной из европейских стран, а комплектов для ванных комнат - в отелях на Среднем Востоке. С тем же успехом вы можете разработать маркетинговый план для самых разных товаров и услуг (от продукции химической промышленности до услуг ресторанов быстрого обслуживания) на уровне района, страны или всего мира.

Если речь идет о компаниях с дочерними фирмами, маркетинговые планы для каждой из них разрабатывают либо их служащие, либо сотрудники головного офиса. Каждый план маркетинга дочерней компании разрабатывается на основе отдельных, менее масштабных индивидуальных планов.

Основное условие разработки планов подразделений и дочерних компаний состоит в том, что они должны быть увязаны с генеральным планом компании. Это не означает, что вы должны подготовить план для каждого товара или торговой области. Но если они разрабатываются, то должны быть согласованы с генеральным маркетинговым планом.

План маркетинга нельзя считать завершенным, если в него не включены данные прошлого периода, прогнозы на будущее, цели и методы или стратегии достижения этих целей. Если план составляется для нового товара, данные прошлых периодов для которого отсутствуют, возможно использование информации о продукте, который он замещает, или оценочные данные на аналогичную продукцию конкурирующей фирмы.

В своей простейшей форме маркетинговый план начинается со сбора и оценки данных прошлого периода. Обычно он содержит подробные сведения о конкурентах, их сильных и слабых местах, достоинствах и недостатках. Естественно, что в нем должны рассматриваться сильные и слабые места вашей компании, ваши успехи и неудачи. Но это еще не план, а только первый шаг в его разработке. Затем он дополняется прогнозами на будущее, что предполагает подробное описание стратегий, которые будут использованы для достижения поставленных целей.

В полной форме плана дается оценка ресурсов, необходимых для его исполнения, детально исследуется его воздействие на показатели прибылей и убытков либо в план включается прогноз финансового отчета компании.

### **Зачем вам и вашей компании нужен план маркетинга?**

Менеджеры некоторых компаний считают, что направляемые на маркетинговое планирование усилия не окупаются результатами исполнения планов. Время менеджера, якобы, слишком ценно и тратить его на что-то иное кроме как на решение неотложных оперативных задач нецелесообразно. Вы можете считать, что формальный план маркетинга вам не нужен. Многие из специалистов за всю свою трудовую жизнь в торговле или службе сбыта организации ни разу не участвовали в разработке плана маркетинга, не правда ли?

Невозможно управлять торговой организацией, пускай даже очень незначительного размера, или подготовить хотя бы прогноз продаж, не составив некоторую элементарную форму маркетингового плана. Часто, однако, менеджеры просто берут некие количественные показатели, под которые затем подгоняется изложение фактов. Такого рода действия не требуют особых усилий, но демонстрируют явный недостаток понимания процесса планирования маркетинга.

В условиях жесткой конкуренции необходимо уметь использовать "маркетинг" для того, чтобы направить "продажи" в нужном направлении. План маркетинга - один из инструментов, позволяющих выполнить поставленную задачу. Как документ с формальной



структурой он обязывает того, кто его пишет, излагать свои мысли, факты и выводы последовательно и логично с тем, чтобы их поняли другие.

В правильно подготовленном плане маркетинга должно содержаться описание политики и стратегий компании, которыми менеджеры руководствуются в своей повседневной деятельности. Следовательно, вмешательство руководителей организации в оперативный менеджмент требуется только в сложных или необычных ситуациях.

## Резюме

Планирование - одна из основных функций менеджмента. Корпоративный или бизнес-план компании направляет ее деятельность. План маркетинга - только одна из составляющих корпоративного плана, поэтому процесс планирования должен осуществляться как часть генерального плана компании и процесса бюджетирования.

В результате значительных изменений в экономической среде в 1970-1980-х гг. фокус внимания менеджмента компаний переместился с долгосрочного планирования на осуществление планов действий, реализация которых позволяет получить результаты за короткий период времени и на основе которых совершенствуются долгосрочные стратегические планы. Новое "стратегическое" планирование предполагает, что менеджмент оперативно реагирует на поступающую информацию и использует ее. Данный подход принят и специалистами по маркетингу.

Для подготовки корпоративного плана компания должна установить цели деятельности, провести аудит и подготовить отдельные планы для каждой функциональной сферы деятельности компании. Все они (в том числе план маркетинга) должны быть согласованы и скоординированы в единый корпоративный план.

Цель сбыта состоит в том, чтобы убедить покупателя приобрести товар компании, но это - лишь один из аспектов маркетинга. Маркетинг требует, чтобы фирма идентифицировала потребности покупателей и добилась соответствия им товаров и услуг, что позволяет компании получить прибыль.

Для этого необходимо понимание:

- ❖ возможностей компании;
- ❖ потребностей покупателей;
- ❖ маркетинговой среды, в которой оперирует фирма. Возможностями компании можно управлять, контролируя четыре основных элемента операций компании (или маркетинг-микс):
- ❖ реализуемые товары (Товар);
- ❖ политика ценообразования (Цена);
- ❖ методы продвижения товара (Продвижение);
- ❖ методы распределения (Место).

Маркетинговое планирование означает анализ применения ресурсов маркетинга для достижения его целей. Оно требует сегментирования рынка, определения рыночной позиции, прогноза размеров рынка и планирования жизнеспособной рыночной доли внутри каждого рыночного сегмента.

Основные принципы маркетинга одинаково применимы для различных отраслей (производство потребительских и капитальных товаров и сфера услуг).

Маркетинговый план - это документ, в котором сформулирован план маркетинга товаров и/или услуг. Генеральный план маркетинга состоит из маркетинговых планов отдельных товаров или торговых зон. Маркетинговый план компании устанавливает цели маркетинга и предлагает стратегии их достижения.

Данный отрывок размещен с разрешения  
Издательского Дома «Питер», <http://shop.piter.com/>