

**Як скласти маркетинговий
план. Визначте стратегію,
побудуйте ефективний план
та досягніть своїх
маркетингових цілей**

Книжка **Джона Вествуда «Як скласти маркетинговий план»** — посібник для кожного, хто працює у сфері бізнесу та планує започаткувати власну справу. Ця настільна книжка є універсальною для кожного: якщо ви лише амбітний початківець, обов'язково прочитайте її, щоб крок за крок правильно вибудувати власну маркетингову стратегію, якщо ж уже досвідчений бізнесмен — аби успішно закріпити позицію на ринку. У книжці подані вичерпні пояснення головних понять ринкового середовища, проілюстровано етапи побудови маркетингового плану та особливості маркетингової стратегії. Автор також не оминає важливих питань бізнесу онлайн, реклами та просування продукту. Вже давно планували показати ваш бізнес-проект світові через акаунт у мережі Інстаграм? Будь ласка! Джон Вествуд розповість, як цього досягти. Прописуючи такі важливі речі, автор все ж не прагне перетворити книжку на підручник з економіки: читати «Як скласти маркетинговий план» цікаво і зрозуміло, тому вона підійде вам, навіть якщо ви досі не мали справ зі складними економічними термінами.

★
БЕСТСЕЛЕР
ПРОДАНО ПОНАД 1 МЛН ПРИМІРНИКІВ

ЯК СКЛАСТИ МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН

ВИЗНАЧТЕ СТРАТЕГІЮ,
ПОБУДУЙТЕ ЕФЕКТИВНИЙ ПЛАН
ТА ДОСЯГНІТЬ СВОЇХ МАРКЕТИНГОВИХ ЦІЛЕЙ

ДЖОН
ВЕСТВУД

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

JOHN
WESTWOOD

Джон Вествуд

ЯК СКЛАСТИ МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН



Видавництво «Фабула»

2020

Оригінальна назва твору:

HOW TO WRITE A MARKETING PLAN

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Kogan Page

© John Westwood, 1996, 2000, 2006, 2013, 2016, 2019

І. Семенюк, пер. з англ., 2020

© «Фабула», макет, 2020

© Видавництво «Ранок», 2020

ISBN 978-617-09-6506-6 (epub)

Усі права збережено.

Жодна частина даної книжки не може бути відтворена в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.

Електронна версія створена за виданням:

Вествуд Джон

ВЗ8 Як скласти маркетинговий план / пер. з англ. І. Семенюк. —
Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 176 с.

ISBN 978-617-09-6382-6

Книжка Джона Вествуда «Як скласти маркетинговий план» — посібник для кожного, хто працює у сфері бізнесу та планує започатковувати власну справу. Ця настільна книжка є універсальною для кожного: якщо ви лише амбітний початківець, обов'язково прочитайте її, щоб крок за крок правильно вибудувати власну маркетингову стратегію, якщо ж уже досвідчений бізнесмен — аби успішно закріпити позицію на ринку.

У книжці подані вичерпні пояснення головних понять ринкового середовища, проілюстровано етапи побудови маркетингового плану та особливості маркетингової стратегії. Автор також не оминає важливих питань бізнесу онлайн, реклами та просування продукту. Вже давно планували показати ваш бізнес-проект світові через акаунт у мережі Інстаграм? Будь ласка! Джон Вествуд розповість, як цього досягти. Прописуючи такі важливі речі, автор все ж не прагне перетворити книжку на підручник з економіки: читати «Як скласти маркетинговий план» цікаво і зрозуміло, тому вона підійде вам, навіть якщо ви досі не мали справ зі складними економічними термінами.

УДК 316.6

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років,

або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо- і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

ПЕРЕДМОВА

Ця книжка відрізняється від більшості книжок з бізнесу. Це практичний робочий зошит, який допоможе вам скласти власний маркетинговий план.

Упродовж її читання, ви будете стежити за створенням маркетингового плану для вигаданої компанії — «Компанії з виробництва обладнання». Вас покроково проведуть всіма етапами маркетингового планування, наочно продемонструвавши, як їх виконувати. Наведені у книжці вправи допоможуть заповнити секції вашого власного маркетингового плану.

Коли ви перегорнете останню сторінку книжки, ми завершимо свій план з маркетингу, а ви — свій.

Цю книжку можна використовувати у різний спосіб:

- Для підготовки індивідуальних маркетингових планів.
- Як особистий навчальний посібник.
- Для групових занять з маркетингового планування.
- Як робочий зошит з курсів по маркетингу.

Оскільки готовий план наведений в кінці книжки, ми подаємо в ній як відповіді, так і запитання!

01. ВСТУП

Планування є однією з найбільш важливих функцій менеджменту.

Корпоративний чи бізнес-план компанії управляє бізнесом. Маркетинговий план компанії є ключовою складовою бізнес-плану. Він повинен окреслювати найбільш обнадійливі бізнес-можливості компанії та визначати способи проникнення, захоплення та утримання позицій на визначених ринках. Це інструмент комунікації, який об'єднує всі складові маркетингу у скоординований план дій. Він визначає хто, що, коли і як буде робити задля досягнення своїх цілей.

Загальний маркетинговий план для всієї компанії може складатися з певного числа менших маркетингових планів для окремих товарів чи районів. Ці менші плани можуть бути складені з огляду на виникнення такої потреби.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

Додаток

Маркетинговий план для ринку Великої Британії на 20X6 рік ТОВ «Компанія з виробництва обладнання» З лютого 20X6 р.

Зміст

Розділ

1. Вступ
2. Резюме плану
3. Ситуаційний аналіз
 - Припущення
 - Продажі (історія/бюджет)
 - Стратегічні ринки
 - Ключові товари
 - Ключові ринки збуту
4. Маркетингові цілі
5. Маркетингові стратегії
6. Графіки
7. Стимулювання збуту

8. Звіт по прибутках та видатках

9. Процедури контролю та оновлення

Додатки

1. Вступ

Упродовж останніх років продажі наших товарів на території Великої Британії перебували в стані занепаду. Компанія завжди продавала водній галузі достатньо своїх товарів, проте остання ніколи не була основною зоною торгівельної діяльності. Саме тому наші знання про цю галузь та її потенціал були такими обмеженими. З прийняттям директив щодо очищення води та утилізації стічних вод, сьогодні ця галузь знову переживає значні зміни, що лежать в основі капітальної програми з її оновлення. З огляду на це, наш директор відділу продажів та маркетингу відчув усю важливість нашого завдання проаналізувати позицію компанії на ринку та підготуватися до зростання, скориставшись всіма перевагами підвищеного рівня фінансування, передбаченого для цієї галузі.

2. Резюме плану

Незважаючи на те що останнім часом загальна кількість продажів наших товарів на ринку Великої Британії скоротилась, впродовж останніх трьох років збут фільтрів зріс утричі. Такого збільшення вдалося досягти переважно завдяки збуту наших товарів для водної галузі. Нашою проблемною зоною були кульові клапани, частка яких на ринку становила всього 10 %, при цьому їх продажі для водної галузі теж були низькими. Станом на сьогодні, наші ринкові частки у водній галузі становлять 10 % для фільтрів та 5 % — для кульових клапанів. Ми віримо, що за умови утримання стабільної економіки, ми будемо здатні збільшити свою частку на цьому ринку, який розширюється. Окрім того, наші комплекти, до яких входять і фільтри, і кульові клапани, стануть нашою конкурентною перевагою.

Ціллю цього плану є досягнення 10 % росту продажів на території Великої Британії в реальному вираженні впродовж наступних трьох років, подвоюючи ринкову частку для фільтрів до 20 % у водній галузі та подвоюючи ринкову частку кульових клапанів до 10 % для прогнозованого ринку 20X8 року. Працюючи в цьому напрямку, ми плануємо до 20X8 року збільшити наш валовий прибуток з 39 до 43 %. Цей план детально пояснює, як саме цього можна досягти за допомогою інвестицій у персонал та ресурси, проте без серйозних додаткових інвестицій у фабрики та обладнання.

3. Ситуаційний аналіз

3.1. Припущення

- Інфляція утримуватиметься на рівні 3 % у 20X6 році, зростаючи на 4 % у 20X7 та 20X8 рр.
- Підвищення заробітної плати не перевищуватимуть інфляцію упродовж наступних трьох років.
- Фунт стерлінга не укріпиться відносно євро чи долара США на час імплементації плану.
- Не буде жодних затримок у часових рамках імплементації директив у водній галузі стосовно вживання води та стічних вод.

3.2. Продажі (історія/бюджет)

Прогноз продажів для Великої Британії

Обсяг продажів «Компанії з виробництва обладнання» (минулих років та прогноз на майбутні)						
Регіон: Велика Британія						
Рік (усі ціни в £, тис.)	← Поточні →			← Прогноз →		
	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
Фільтри	200	450	600	750	900	1,050
Кульові клапани	1,400	1,200	1,000	1,060	1,151	1,287
Запчастини	300	350	400	450	525	600
Загалом	1,900	2,000	2,000	2,260	2,576	2,937

3.3. Стратегічні ринки

Нашими стратегічними ринками є хімічна/нафтохімічна, паперова та харчова промисловості. Продажі для цих ринків у 20X5 році та прогноз на рік 20X8 наведені далі:

Кульові клапани

Продажі по Великій Британії — стратегічні ринки				
Товар: Кульові клапани	Поточний — 20X5		Прогноз — 20X8	
Галузь	£, тис.	%	£, тис.	%
Хімічна/Нафтохімічна	360	36	430	33
Водна	150	15	300	23
Паперова	120	12	150	12
Харчова	80	8	90	7
Інша	290	29	317	25
Загалом	1,000	100	1,287	100

Фільтри та запчастини

Продажі по Великій Британії — стратегічні ринки				
Товар: Фільтри та запчастини	Поточний — 20X5		Прогноз — 20X8	
Галузь	£, тис.	%	£, тис.	%
Хімічна/Нафтохімічна	200	20	250	15
Водна	400	40	900	55
Паперова	150	15	220	13
Інша	250	25	280	17
Загалом	1,000	100	1,650	100

Хімічна/нафтохімічна промисловість

Хімічна/нафтохімічна промисловість є нашим найбільшим ринком у світі. На території Великої Британії наша частка продажів у цій промисловості становить більше, ніж 25 % загального об'єму продажів компанії. В час, коли ця промисловість була основним джерелом нашого прибутку, ринок спіткав важкий удар, завданий тим, що нафтопереробні потужності та виробництво важких хімікатів були перенесені з дороговартісних регіонів, як-то Європа, на Далекий Схід. Зі свого боку, ми маємо намір зробити все можливе, аби впродовж

трьох наступних років утримати свої позиції у цій галузі на території Великої Британії.

Водна галузь

Продажі наших товарів водній галузі становлять 28 % від загального числа продажів, здійснених у Великій Британії. Це сектор нашого бізнесу, який розвивається найшвидше. Сьогодні для цієї галузі діє програма капітальних інвестицій, аби вона почала відповідати нормам закону щодо системи водоочищення та каналізації. Ми очікуємо, що нам вдасться використати зростання витрат на цю галузь в наших інтересах.

Паперова промисловість

Паперова промисловість поступово виходить з періоду застою. Впродовж останніх років ціни на деревну масу значно підвищились, а з ростом попиту на крейдяний папір ми очікуємо пожвавлення продажів наших клапанів та фільтрів. Проте ми передбачаємо, що зростання продажів на ринку Великої Британії буде повільним.

Харчова промисловість

Продажі наших товарів для харчової промисловості падають. Станом на сьогодні вони складають лише 6 % від загального числа продажів на території Великої Британії. Конкуренція з боку постачальників нержавіючих сталевих кульових клапанів з Далекого Сходу є досить інтенсивною і продовжує зростати.

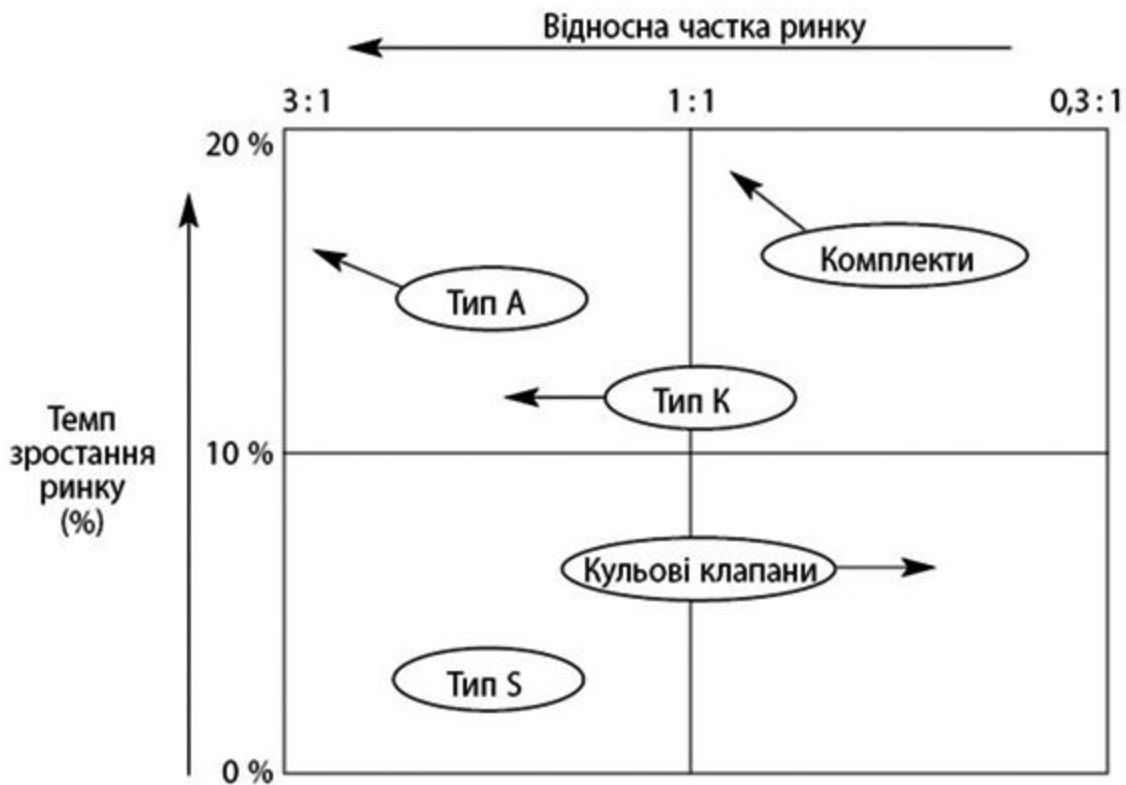
Стратегічні клієнти

Зважаючи на аналіз наших продажів за 20X5 рік, ми склали список наших основних клієнтів. Цей список (наведений у додатку 3.01) складається з топ-40 клієнтів, і з огляду на оборот складає 20 % всієї бази клієнтів та забезпечує компанії 80 % продажів на території Великої Британії.

Оскільки у компанії мала база клієнтів, яка у 20X5 році налічувала всього 806 контактів, а найбільший об'єм роботи пов'язаний із невеликим числом замовників, компанії важливо розширити та розвинути свою клієнтську базу.

3.4 Ключові товари

Матриця БКГ товарного портфелю «Компанії з виробництва обладнання» наведена далі.



Кульові клапани

Цикл життя наших кульових клапанів як товару добігає свого кінця. Упродовж наступних шести місяців ми плануємо провести опитування покупців/конкурентів з метою визначення ринкових вимог до нового товару. Розробка цього нового товару триватиме як мінімум 18 місяців. Упродовж цього часу ми маємо намір продовжувати продавати водній галузі кульові клапани як складову комплектів разом із фільтрами.

Фільтри

Фільтри типу S досягли у своєму життєвому циклі стадії «насичення», а фільтри типу A перебувають на тій же стадії «зрілості», що й фільтри типу K, у той час як комплекти товарів перебувають на етапі «швидкого» росту. Ми розраховуємо, що так триватиме й надалі.

3.5 Ключові ринки збуту

Об'єм продажів «Компанії з виробництва обладнання» (за минулі, поточні роки та прогноз на майбутні)						
Регіон продажів: Велика Британія						
Товар: кульові клапани						
Рік (усі числа в £, тис.)	← Минулі та поточні →			← Прогноз →		
	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
Мідлендс	485	415	360	370	390	420
Північ	525	420	300	325	351	422
Уельс	45	55	60	65	70	75
Шотландія/ Пн. Ірландія	50	60	50	70	90	110
Загалом	1,400	1,200	1,000	1,070	1,151	1,287

Об'єм продажів «Компанії з виробництва обладнання» (за минулі, поточні роки та прогноз на майбутні)						
Регіон продажів: Велика Британія						
Товар: фільтри та запчастини						
Рік	← Минулі та поточні →			← Прогноз →		
(усі числа в £, тис.)	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
Мідлендс	164	248	298	348	387	435
Північ	182	245	277	308	345	395
Уельс	20	30	39	51	65	85
Шотландія/ Пн. Ірландія	14	25	36	48	63	80
Загалом	500	800	1,000	1,200	1,425	1,650

Продажі згаданих товарів традиційно були зосереджені в районах Мідлендс та Північній Англії і переважно для хімічної промисловості. Що ж стосується фільтрів та запчастин, вони продавалися для водної галузі по всій країні. Ми займаємо особливо тверді позиції у водній галузі у Південній Англії, де співпрацюємо з такими компаніями, як Thames, Southern та Wessex Water. Ми очікуємо, що це стрімке зростання продовжиться й надалі, зважаючи на підписану рамкову угоду з компанією Thames Water.

Продажі клапанів у районах Мідлендс та у Північній Англії сильно впали у зв'язку зі спадом економіки. І хоча ми передбачаємо, що в цих зонах справи таки поліпшаться, все ж закриття фабрик не дозволить нам досягти того рівня продажів, який ми мали у минулому.

4. Маркетингові цілі

- Збільшити продажі у Великій Британії на 10 % щорічно упродовж наступних трьох років у реальних цифрах.
- Подвоїти продажі кульових клапанів для водної галузі упродовж трьох років.
- Збільшити продажі комплектів до 50 одиниць упродовж трьох років.
- Подвоїти частку ринку фільтрів у галузі водопостачання до 20X8 року.
- Подвоїти продажі дистриб'юторів у Шотландії та Північній Ірландії до 20X8 року.
- Підвищити зростання валового прибутку з 39 до 43 % до 20X8 року.

5. Маркетингові стратегії

Товари

- Комплекти товарів (кульові клапани з фільтрами).
- Розробити новий кульовий клапан.
- Розробити заміну для фільтрів типу S.

Ціна

- Запропонувати додаткову знижку для покупок онлайн, аби стимулювати продажі в інтернет-магазині.
- Впровадити політику проникнення для комплектів товарів, оскільки це дасть змогу продавати більше клапанів.
- Політика проникнення також буде впроваджена і для фільтрів «типу К», оскільки вони значною мірою спонукають до покупок змінних картриджів.

Просування

- Змінити організацію, що займається продажем товару.
- Найняти додатковий персонал для здійснення продажів.
- Провести реструктуризацію керівництва відділу продажів.
- Збільшити кількість реклами.
- Збільшити охоплення на галузевих виставках.
- Здійснювати e-mail та поштові розсилки.
- Додати «вебаналітику» для інтернет-маркетингу.

- Оновити та розширити сайт.

Місце (дистрибуція)

- Змінити дистриб'ютора.
- Призначити менеджера з продажів для роботи з дистриб'юторами.
- Збільшити власне покриття продажів.
- Розширити власний інтернет-магазин.

6. Графіки

Головний графік для маркетингового плану по Великій Британії

Головний графік															
Регіон: Велика Британія															
Рік: 20X6															
Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Обов'язки		
План дій														Відділ	Особа
Перебудова														Виконавчий	RLT
E-mail розсилки														Маркетингу	AJK
Реклама														Маркетингу	AJK
Виставки														Маркетингу	AJK
Ціна														Продажів	EGM
Дистрибуція														Маркетингу	AJK
Аналіз ринку														Маркетингу	AJK
Дизайн товару														Інженерний	TRG
Розширення вебсайту														ІТ	JAT

Наведений графік складений для 20X6 року. Попередні графіки для 20X7 та 20X8 років додані разом з окремими планами дій у додатках 6 та 7.

7. Стимулювання збуту

Продажі наших клапанів переважно зосереджені в таких районах як Мідлендс та Північна Англія, де у нас добре працює дистрибуція, зокрема завдяки манчестерській компанії Chemserv. Ми проведемо оцінку дистрибуції і розглянемо доцільність покупки згаданої компанії, щоб перетворити її на центр продажів/дистрибуції для півночі. Що стосується збуту в Уельсі, Шотландії та Північній Ірландії, там наші продажі є мінімальними. Діяльність дистриб'юторів у цих районах потрібно оцінити та в разі потреби замінити їх іншими.

Наша поточна організація збуту має такий вигляд:



Згідно з цією схемою, інженери зі збуту займаються продажем для ключових клієнтів та великих компаній-підрядників, тоді як комерційний директор по Великій Британії керує всією командою з продажів та дистрибуцією. Інженери зі збуту є галузевими спеціалістами, в межах компетенції яких є райони та галузі. Проте цій структурі бракує фокусу. Існують кілька способів, за допомогою яких цей фокус можна покращити і далі наведено один із них.



Так комерційний директор по Великій Британії стане керівником збуту на місцях, а інженер зі збуту, що займається водною галуззю і є в ній нашим експертом, отримає підвищення і стане керівником збуту по водній галузі. Нам залишається ще найняти трьох працівників: головного комерційного директора, керівника відділу збуту по роботі з дистриб'юторами та одного інженера збуту.

Посада	Наявні посади	Нові посади	Загалом
Головний комерційний директор		1	1
Комерційний директор по Великій Британії	1		1
Керівник збуту на місцях		1	1
Керівник відділу збуту по роботі з дистриб'юторами		1	1
Керівник збуту по водній галузі		1	1
Інженери зі збуту	6	1	6
Загалом	7	3	10

Наші основні рекламні витрати припадуть на водну галузь. Ми також продовжимо замовляти рекламу у галузевих довідниках та щорічниках. Окрім того, ми проведемо кілька таргетованих e-mail та поштових розсилок і розширимо наш сайт, додавши до нього «веб-аналітику» для інтернет-маркетингу. На додачу до вже звичної для нас участі у виставці The Pump and Valve Exhibition, ми також візьмемо

8. Звіт по прибутках та видатках

Операційні витрати відділу продажів у Великій Британії зростуть, аби профінансувати витрати на винаймання додаткового персоналу та стимулювання збуту, що передбачені маркетинговим планом. Детальний бюджет цих витрат наведений далі.

Бюджет операційних витрат на 20X6 р. Відділ продажів філії у Великій Британії						
Стаття	20X5		Інфляція %	Ріст £, тис.	Інше £, тис.	20X6 £, тис.
	витрати £, тис.	£, тис.				
Зарплати	160	3	4,8	75		239,8
Працевлаштування	3	3	0,1	6		9,1
Поїздки/розваги	30	3	0,9	7		37,9
Витрати на автомобілі	14	3	0,4	6		20,4
Реклама	10	3	0,3	11		21,3
Виставки	10	3	0,3		28	38,3
Література	10	3	0,3		5	15,3
Різне	10	3	0,3			10,3
Разом	247	3	7,4	105	33	392,4

У подальші роки таких великих витрат на рекламу та персонал, як у перший рік, не передбачається. Проте на другий та третій роки зростуть витрати на літературу, коли відбудеться запуск нових фільтрів та клапанів.

Головним ефектом від імплементації цього плану стане зменшення прибутків у перший рік. Однак вони швидко відновляться, щойно відбудеться зростання об'ємів виробництва на другий та третій роки виконання плану.

Повний звіт прибутків та видатків «Компанії з виробництва обладнання», по операціях з продажу на території Великої Британії, до якого включене зростання продажів, наведений далі.

	20X6 £, тис.	20X7 £, тис.	20X8 £, тис.
Рахунки-фактури продажів	2,260	2,576	2,937
Вартість продажів	1,356	1,507	1,674
<i>Валовий прибуток</i>			
Витрати відділів продажів та маркетингу	904	1,069	1,263
Зарплати	239,8	249,4	259,4
Наймання працівників	9,1	3,2	3,4
Подорожі/розваги	37,9	39,4	41,0
Автомобільні витрати	20,4	21,2	22,0
Реклама	21,3	22,2	23,0
Виставки	38,3	11,0	26,4
Література	15,3	36,0	31,7
Різне	10,3	10,7	11,1
Загальна вартість продажів	392,4	393,1	418,0
Адміністративні витрати	159,0	166,4	174,1
Витрати на обробку даних	32,0	33,3	34,6
Витрати на дистрибуцію	60,0	65,0	70,0
Загальна сума операційних витрат (згідно з планом)	643,4	657,8	696,7
Операційний прибуток (згідно з планом)	260,6	411,2	566,3

9. Процедури контролю та оновлення

Ми щоквартально проводитимемо зустрічі з приводу імплементації маркетингового плану. До кожного такого зібрання готуватимуть звіти — порівняння витрачених коштів з тим, що закладені в бюджеті плану, разом зі звітом щодо здійсненого прогресу та порівняння цих досягнень з тими, що прописані у графіку плану. Також, на цих зібраннях ми будемо розглядати звіт з імплементації планів дій.

Цей план буде переглядатися кожні 12 місяців.

Додатки

У цю книжку я включив не всі додатки, проте повний їх список наводжу тут:

Додатки 1.01–1.06. Історія продажів та бюджети

Додатки 2.01–2.02. Аналізи продажів окремих товарів

Додаток 3.01. Основні клієнти

Додаток 4.01. Аналізи галузевих секторів

Додаток 5.01. Мапа територій продажів

Додатки 6.01–6.02. Графіки

Додатки 7.01–7.08. Плани дій

Додатки 8.01–8.10. SWOT-аналізи

Додатки 9.01–9.04. Аналізи конкурентів

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ