658.8:005.51]:334.72:658.155

Проф. д-р Тамара ЈОВАНОВ АПАСИЕВА
Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
+38975265707
tamara.jovanov@ugd.edu.mk

Доц. д-р Златко БЕЖОВСКИ
Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
zlatko.bezovski@ugd.edu.mk

Проф. д-р Ристе ТЕМЈАНОВСКИ
Економски факултет,
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
riste.temjanovski@ugd.edu.mk

ЗНАЧЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ ПЛАНОТ ЗА УСПЕШНО ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ

Апстракт

Во трудот се анализира значењето и намената на маркетинг планот, како клучна алатка во рамките на стратешката деловна активност - маркетинг планирање. Преку проучување на бројна литература, ги објаснуваме различните размислувања на темата, ги прикажуваме придобивките од маркетинг планот, со цел да се покаже неговата корисност и потребата од негова употреба во рамки на работењето на деловните субјекти. Воочено е дека размислувањето за чекорите пред тие да бидат направени, давањето на фокус на менаџерите и идентификување на области за подобрување се некои од клучните предности на планирањето. Се посочува дека во случај кога компанијата е високо пазарно ориентирана и во целост го има прифатено и работи врз основа на филозофијата на маркетинг концептот, корпоративниот план би требало да биде многу близок, ако не и идентичен со маркетинг планот. Маркетинг планирањето е исто така многу важно за он-лајн стратегијата и е-бизнисот. Планот за е-бизнис може да се креира како посебен документ или како дел од корпоративниот маркетинг план. Во трудот се објаснува дека маркетинг планирањето го зема предвид вкупниот потенцијал на бизнисот и директно ги поврзува поставените цели со потребните ресурси и активности за нивно остварување. Анализата покажува дека најголемиот дел од компаниите (околу 80%) кои го планираат своето работење покажуваат високо задоволство од резултатите на неговата примена. Прикажани се трите основни пристапи во планирањето. Како клучни ефекти од неговата примена се издвојуваат: систематска идентификација на можностите и заканите; подготвеност за пресретнување на промените; спецификација на оддржлива конкурентска предност; подобрена комуникација меѓу менаџерите/вработените; намалување на конфликтите помеѓу индивидуите и одделите; вклученост на сите нивоа на менџмент во процесот на планирање; посоодветна алокација на ограничени ресурси; конзистентност на приодот кон работата низ целата организација; повисок степен на пазарна ориентираност на организацијата. Значењето на овој труд произлегува од деталното разработување на стите аспекти на маркетинг планот, со што се овозможува образовната и бизнис заедницата да има јасен увид во теоријата и примената на овој стартешки документ, со можност за натамошна научна разработка на темата или пак, примена на резултатите од трудот во работењето на деловните субјекти.

Клучни зборови: маркетинг, маркетинг план, намена, придобивки

1. Вовед

Извршувањето на било која маркетинг активност не е возможно без процесот на маркетинг планирање. Размислувањето за чекорите пред тие да бидат направени, давањето на фокус на менаџерите и идентификување на области за подобрување се некои од клучните предности на планирањето. Поврзаноста на маркетинг планот со бизнис целите на едно претпријатие во најголем дел зависи од односот на самото претпријатие кон маркетингот, односно статусот на маркетингот во претпријатието.

Во литературата и во праксата, сè уште и најчесто маркетингот се објаснува како бизнис функција, поради што маркетинг планирањето се набљудува како дел од стратегиското корпоративно планирање, а претставува процес на трансформирање на маркетинг стратегијата (генералните насоки и цели) во конкретен сет на активности. Често се случува, маркетинг планирањето да се поместува по стратегиското планирање, но во многу случаи стратегиското планирање со идентификува со стратегиското маркетинг планирање (план кој покрива период по следната фискална година, вообичаено помеѓу 3-5 год.). Од ваквиот план се бара да биде поставен како основа на работењето, за потоа од него да произлезе тактичкиот маркетинг план (план кој вклучува детали за активностите кои треба да бидат преземани, од кого ќе бидат спроведени, во кој временски период, вообичаено за 1 год. или помалку) (McDonald и Wilson, 2011).

Во случај кога компанијата е високо пазарно ориентирана и во целост го има прифатено и работи врз основа на филозофијата на маркетинг концептот, корпоративниот план би требало да биде многу близок, ако не и идентичен со маркетинг планот. Во трудот, маркетинг планот се набљудува и објаснува токму во овој контекст, издигнат на ниво на деловниот план на целото претпријатие,бидејќи во неговата основа е идентификување и креирање на конкурентска предност, а е недвосмислено поврзан и ги вклучува и активностите кои му се препишуваат на корпоративниот план (дистрибуција, процес на операции, финансии, луѓе) (McDonald и Wilson, 2011). Притоа, се анализира неговата намена, воочување на предностите и недостатоците, поради потребата од изведување на соодветни препораки.

2. Дефинирање на маркетинг планот

Бројната теорија и праксата на маркетинг планирањето покажува дека претпријатијата, вклучително и малите и средните, со негова употреба можат да решат многу проблеми и бариери кои се јавуваат во работењето, како и да биде основа за иновации на пазарот. Најголемиот дел од компаниите (околу 80%) кои го планираат своето работење покажуваат високо задоволство од резултатите на неговата примена (Bain & Company, 2010). Може да се каже дека не постои една универзално прифатена дефиниција за планирањето и тоа подразбира различни работи за различни комапнии.

Стратегиското планирање, а воедно и маркетинг планирањето е всушност менаџерски процес на развивање и одржување на стратегиска врска помеѓу компанијата и променливите можности на пазарот (Paley, 2007). Издигнато на ниво на корпоративно планирање, маркетинг планирањето може да се дефинира како „процес на формулирање долгорочни планови за ефективно управување со можностите и ограничувањата на окружувањето, во светлината на предностите и слабостите на деловниот потфат“ (Kuratko и Hodgetts, 2001, p.468).

Притоа, според Blythe и Megicks (2010), во однос на планирањето можат да се следат и применат три основни пристапи:

1. *Планирање одозгора-надолу* (врвниот менаџмент ги поставува целите и повеќето од плановите за средното ниво на менаџери, што резултира со брзи одлуки и планови, но со потешко прифаќање и разбирање на задачите од останатите вработени);

2. *Планирање одоздола-нагоре* (различните департмани креираат свои планови кои се поднесуваат за одобрување пред врвниот менаџмент, што во случај на пазарно ориентарано претпријатие значи движење на компанијата според потребите на потрошувачите, но при отсуство на висок степен на пазрна ориентација може да значи и развој на стратегија преку консолидација на тактики во чиј фокус не е потрошувачот);

3. *Планирање со приод:* цели – надолу, планови –нагоре (врвниот менџмент ги одредува и поставува целите, а департманите ги развиват плановите, што овозможува одделите да планираат според расположливите ресурси, но маркетинг активностите ќе бидат ограничени на ниво на оддел, со што ќе треба да содадат план кој ќе ги пресретне корпоративните цели кои можат да се разидуваат со маркетинг целите).

При избор на некој од приодите на планирање, треба да се има во предвид степенот на познавање на менаџментот на факторите на влијание, потребите на потрошувачите и способноста за развој на план кој демонстрира пазарна ориентираност на претпријатието.

3. Значење и намена на маркетинг планот

Вообичаено, претпријатијата изведуваат некаков тип на планирање. Всушност постои екстензивна литература за поврзаноста на менаџментот, окружувањето и маркетинг планирањето на една страна, и маркетинг планирањето и конкурентноста и бизнис перформансите на друга страна. Притоа, перформансите можат да бидат мерени преку различни варијабли, но најчесто се изразени преку пазарен удел (домашен и странски пазари) и профитабилноста, како што е прикажано кај Buckley et al (1988). Било утврдено дека успехот на стратегиското планирање генерално зависи од расположението, спремноста и способноста на врвниот менаџмент/сопственикот за концептуализирање на стратегијата и носење на соодветни стратешки одлуки (Naidish, 1988).

Понатаму, дел од авторите сугерираат дека веројатноста за употреба на планирање се зголемува со големината на фирмата и турбулентноста на бизнис окружувањето (Lindsay и Rue, 1980, цитирано во Falshaw, Glaister и Tatoglu, 2006), а исто така комплексните производствени, финансиски и маркетинг процеси ја зголемуваат потребата за планирање (Armstrong, 1982).

Кај некои претпријатија планирањето е сведено на буџет за продажба, а кој други пак системот на планирање е покомплексен (Hulbert, Brandt и Richers, 1980), кај малите компании маркетинг планирањето се среќава во форма на неформално планирање (одлуките се носат врз основа на интуиција и минатото искуство на компанијата/менаџерот) или бихејвиористичко планирање (одлуките се носат врз основа на личноста, познавањата и искуството на сопственикот/менаџерот), додека во поголемите комании тој процес е систематизиран и има форма на формално планирање (одлуките се носат врз основа на анализи, развој на стратегија и имплементација на маркетинг активности, со финален аутпут – пишан маркетинг план) (McDonald, 1992).

Всушност, големината на претпријатијата е елемент кој најмногу придонесува за видот на маркетинг планирање кој ќе се користи и најчесто креира поделби меѓу авторите кои пишуваат за оваа проблематика на една страна и бизнис заедницата на друга страна. Во контекст на малиот бизнис, се покажало дека карактеристиките на менаџерот/сопственикот имаат големо влијание на формализираноста на маркетинг планирањето и иновациите на производите (Olson и Bokor, 1995, цитирано во von Gelderen, Frese и Thurik, 2000). Генерално, менаџерот/сопственикот не верува дека формалното стратегиско планирање ќе му користи на бизнисот (Orpen, 1944; Mc Cartan-Quinn и David Carson, 2003). Исто така, различните типови/форми на маркетинг планирање (неформално, бихејвиористичко и формално) се испитувани во рамките на МСП, при што е пронајдено дека: употребата на маркетинг планирањето е многу ограничена (70% од претпријатијта не спроведуваат маркетинг планирање) (Farhangmehr, 2004); од друга страна, многу е потешко менаџерите да го оддржат на високо ниво знаењето за индустријата и бизнис условите и да имплементираат контрола во случај на

употреба на неформално планирање (McDonald, 1992); утврдена е значајна врска помеѓу формалното планирање и бизнис успехот и опстанокот на фирмите (Kraus и Kauranen, 2009); формалниот пишан план значајно придонесува за поголеми бруто приходи и раст на продажбата (Mazzarol, 2001), комерцијалниот успех на команијата/производот е особено под влијание на примената на формалното маркетинг планирање (McDonald, 2006).

Неспорно е дека големите комании имаат ресурси и доволно финансиски средства за користење на било кој вид на планирање, вклучително и маркетинг планирање, имајќи во предвид и дека нивните широки портфолиа и големината на целните пазари сами по себе ја деиктираат потребата од планирање. Сепак, не може да се прифати тврдењето дека планирањето и/или маркетинг планирањето треба да биде ограничено само на големи претпријатија, бидејќи маркетинг планирањето преку неговите клучни компоненти (анализа, цели, стратегија, тактики/активности, мерење/контрола) (Pelz, 2004) може да им помогне на МСП во процесот на избор на таргет пазар, идентификување на извори за конкурентска предност, контрола на распределбата на ограничените ресурси, мерење, контрола и ревизија на перформансите.

Приодот кон стратегиското планирање може да биде различен, но голем дел од школите за стратегија (т.н. нормативни школи - Школата за дизајн, Школата за планирање, Школата за позиционирање), покрај значењето на опкружувањето, карактеристиките на претприемачот/менаџерот, културата и сл., го потенцираат значењето на формалниот процес на планирање, со користење на даден сет од инструменти (SWOT, планирање на сценарија, стратегиска контрола, листа на активности, BCG и GE матрици, PIMS анализа / Profit Impact on Marketing Strategy), особено значаен за успехот на МСП како во почетокот на работењето, така и по остварување на раст и развој на повеќе производи/услуги (Mintzberg, 1990). Многуте примери на поврзаноста на маркетинг планирањето со успехот на МСП и постојните алатки кои се на располагање за креирање на маркетинг планот посочуваат дека тоа може да се користи и од страна на МСП, односно дека неговата употреба не е ексклузивна само за големите претпријатија.

Значењето на маркетинг планот во голема мера произлегува и од неговата намена. Стратегиското маркетинг планирање се користи за (Bain & Company, 2010): промена на насоката и перформансите на бизнисот; развој на дискусија базирана на факти; содавање на заедничка рамка за носење на одлуки во организацијата; избор на мерки за оценка на успехот и одредување на буџет; подобрување на одлуките врз основа на информации; зголемување на довербата во насоката во која се движи бизнисот.

Маркетинг планот и во случај да не е совршен, помага во содавање на корпоративна култура на маркетинг и пазарна ориентација, преку поттикнување на соработка, учење и посветеност на целите, а се креира со намена да (Blythe and Phil Megicks, 2010): обезбеди конзистентен сет на инструкции во насока на остварување на поставените цели со што го намалува ризикот од непредвидени настани(конзистентност); да ги посочи сите лица и нивните обврски вклучени во неговото извршување со што овозможува лоцирање на одговорноста (одговорност); да ги објасни причините за посочените активности и обезбеди увид во целата слика, што дополнително ги мотивира вработените (мотивација); да создаде групна посветеност на негова имплементација, со што креира конкурентска предност (комуникација и посветеност). Притоа, овде на станува збор само за планирање во тек на работењето, туку и за планирање пред почетокот на работењето на компанијата, што во голема мера обезбедува рационална распределба на ресурсите според утврдените цели, бидејќи предложениот процес на формално маркетинг планирање е систематизиран и го води менаџерското размислување кон препознавање на пазарни можности и закани, кои потоа може да ги користи како основа за развој на стратегија и детални активности за нивно искористување.

Прифаќањето на формално стратешко маркетинг планирање во едно претприемничко претпријтие, не значи примена на статичен, ригиден и однапред одреден процес, туку напротив, планирањето треба да биде динамичен и континуиран процес, кој се менува со самото претпријатие, кој може да почне од однапред даден концепт за план, но ќе се прилагоди на самото претпријатие во согласност со неговите

ресурси и опкружување и постојано ќе се ревидира според промените во условите на работењето. Придобивките и намената на маркетинг планот јасно можат да се забележат **абела 1.**

преку негова споредба со финансикиот план кој претпријатијата многу почесто го користат (таб.1).

Придобивки на маркетинг планот наспроти финасискиот план (Blythe и Megicks, 2010)

	Финансиски план	Маркетинг план
Производна стратегија	Фокус на обрт, трошоци и залихи	Фокус на перформанси, дизајн и избор
Ценовна стратегија	Фокус на маржа, обрт и долг	Фокус на вредност, промотивни цени и попусти
Дистрибутивна стратегија	Фокус на обрт, средства и трошоци	Фокус на погодност за потрошувачот, ефикасност на испораката и кредитен капацитет
Промотивна стратегија	Фокус на трошоци, поврат и краткорочна добивка	Фокус на комуникација, имиџ на брендот, долгорочни инвестиции во брендот
Луѓе	Фокус на продуктивност, контрола и трошоци за плати	Фокус на развој на вештини за задоволување на потрошувачите, делегирање на одговорност и развој на корпоративна култура
Процеси	Фокус на внатрешна ефикасност, заштеда во трошоци и контрола	Фокус на погодност за потрошувачите, додадена вредност и лојалсност на потрошувачите
Физичка околина/докази	Фокус на трошоци, трајност и ефикасност при употреба	Фокус на лојалност на потрошувачите, имиџ и истрајност

Прифаќањето на маркетинг планирањето не значи игнорирање на профитабилноста, напротив, тоа е најефективен начин за обезбедување на профит на долг рок, преку фокус на потрошувачите, обезбедување на задоволство и креирање на лојалност, а со тоа и профит во тек на целиот животен век на потрошувачот. Истражувањата за ефикасноста на формализираното маркетинг планирање дозволуваат неговото значење да се систематизира во неколку клучни ефекти во рамки на организацијата (McDonald и Wilson, 2011): систематска идентификација на можностите и заканите; подготвеност за пресретнување на промените; спецификација на оддржлива конкурентска предност; подобрена комуникација меѓу менаџерите/вработените; намалување на конфликтите помеѓу индивидуите и одделите; вклученост на сите нивоа на менџмент во процесот на планирање; посоодветна алокација на ограничени ресурси; конзистентност на приодот кон работата низ целата организација; повисок степен на пазарна ориентираност на организацијата.

Заклучок

Земајќи ја предвид анализираната литература и бројните примери и искуства од употреба на маркетинг план, можеме да заклучиме дека истиот сè уште останува да биде значајна стратешка алатка во работењето на компаниите. Имено, не само што суштината на неговата намена е да даде јасен правец на движење во работењето, преку низа последователни чекори, туку исто така, неговата употреба е докажано поврзана со финансикиот успех на компаниите, преку директно влијание врз профитабилноста, во позитивна правопропорционална врска. Особено е важно сознанието дека примената

на маркетинг планот не треба да зависи од големината на компанијата, напротив, се препорачува негова примена и од страна на мали и средни компании како и од страна на големите.

Проблематиката на маркетинг планирање и маркетинг планот е истражувана уште во средината на дваесетиот век, но и покрај тоа, денес останува да биде важна и актуелна проблематика. Ова е од едноставна причина што примената на маркетинг планот е поврзана со низа придобивки за компаиите и значително го унапредува нивното работење. Дел од тие придобивки се: конзистентен сет на инструкции во насока на остварување на поставените цели со што го намалува ризикот од непредвидени настани(конзистентност); да ги посочи сите лица и нивните обврски вклучени во неговото извршување со што овозможува лоцирање на одговорноста (одговорност); да ги објасни причините за посочените активности и обезбеди увид во целата слика, што дополнително ги мотивира вработените (мотивација); да создаде групна посветеност на негова имплементација, со што креира конкурентска предност (комуникација и посветеност); систематска идентификација на можностите и заканите; подготвеност за пресретнување на промените; спецификација на оддржлива конкурентска предност; подобрена комуникација меѓу менаџерите/вработените; намалување на конфликтите помеѓу индивидуите и одделите; вклученост на сите нивоа на менџмент во процесот на планирање; посоодветна алокација на ограничени ресурси; конзистентност на приодот кон работата низ целата организација; повисок степен на пазарна ориентираност на организацијата. Препораките се во насока на проучување и примена на маркетинг планот како задолжителна стратешка алатка од страна на компаниите и организациите.

Користена литература

1. Allen, K. R.: *Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach* (5th ed.): Houghton Mifflin Company. 2009: p.225. cited in: Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R.: *Foundations of Business*. (2 Ed): South – Western, a part of Cengage Learning, 2011
2. Armstrong, J.S.: The Value of Formal Planning for Strategic Decisions. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No.3, 1982: pp. 197-211. cited in: Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E.: Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, Vol. 44 No. 1, Emerald Group Publishing Limited, 2006
3. Bain & Company guide: *Strategic Planning*, 2010
4. Blythe, J., & Megicks, P.: *Marketing planning: strategy, environment and contetx:* Financial Times Prentice Hall, 2010
5. Brandeo: *2012 Marketing Calendar Template*, 2011.
6. Brandeo: *Free 2012 Marketing Budget Template from Brandeo*, 2011
7. Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K.: Measures of international competitiveness: a critical survey: *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, 1988: pp.175-200
8. Farhangmehr, M.: *Assisting Small Firms in Becoming MoreCompetitive - Contribution of StrategicMarketing Planning*: University of Minho, Braga, Portugal, 2004: p.3
9. Hulbert, J. M., Brandt, W. K., & Richers, R.: Marketing planning in the multinational subsidiary: practices and problems. *Journal of Marketing*, Vol. 44, No.3, 1980: pp.7-8
10. Kraus, S., & Kauranen, I.: Strategic Management and Entrepreneurship:Friends or Foes?: *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, Issue 1, 2009: pp.37-50
11. Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M.: *Entrepreneurship: a contemporary approach* (5th ed.): Harcourt College Publishers, Fort Worth, 2001: p.468
12. Langley, A.: The Roles of Formal Strategic Planning on Common StockReturns: *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1988: pp. 5-20. cited in: Chae, M. S., & Hill, J. S.: Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality: *International Marketing Review*, 17(6), 2000: pp. 538-563
13. Lindsay, W.M. & Rue, L.W.: Impact f the Business Environment on the Long Range Planning Process: A Contingency View: *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1980: pp. 385-404. cited in Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E.: Evidence on formal strategic planning and company performance: *Management Decision*, Vol. 44

No. 1, Emerald Group Publishing Limited, 2006: p.23.
14. Masner,1988. cited in: South West Arts Marketing: *Strategic Marketing Planning:* South West Arts and Bristol City Council, UK, 2002: p.7.
15. Mazzarol, T.: Do formal business plans really matter? An exploratory study of small business owners in Australia: *Small Enterprise Research*, Vol. 9, No. 1, 2001: p.32.
16. McDonald, M. H.: International Marketing Planning: *European Journal of Marketing*,Vol. 16, No. 2, 1982: pp. 3-32. cited in: Farhangmehr, M.: *Assisting Small Firms in Becoming More Competitive - Contribution of StrategicMarketing Planning:* University of Minho, Braga, Portugal, 2004
17. McDonald, M. H.: *Ten Barriers to Marketing Planning:* Cranfield School of Management, *Working paper*,1989: p.2 .
18. McDonald, M. H.: Ten Barriers to Marketing Planning: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 7, Issue. 1, 1992: pp.5 – 18
19. McDonald, M. H.: Strategic marketing Planning: Theory and Practice: *The Marketing Review*, Vol.6, Westburn Publishers Ltd., 2006
20. Mintzberg, H.: The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management: *Strategic Management Journal*, Vol.11, Issue 3, 1990: pp.171-195
21. Mintzberg, H., & Lampel, J.: Reflecting on the Strategy Process: *MIT Sloan Management Review*, Vol.40, No.3, 1999: pp.21-30
22. Naidish, N.L.: Are You Planning in the Dark?: *ManufacturingEngineering, Vol. 101 No. 1*,1988: pp. 58-63
23. Olson, P. D., & Bokor, D. W.: Strategy Process-Content Interaction:Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms: *Journal of Small BusinessManagement*, Vol. 33, No.1, 1995: pp. 34-44. cited in: von Gelderen, M., Frese, M., & Thurik, R.: Strategies, Uncertainty and Performance: *Small Business Economics*, Vol.15, Issue 3, 2000: p.166
24. pen, C.: Strategic Planning, Scanning Activities andthe Financial Performance of Small Firms: *Journal of Strategic Change*, Vol.3, Issue.1, 1994: pp.45–55. cited in: Mc Cartan-Quinn, D., & Carson, D.: Issues with Impact upon Marketing in the Small Firm: *Small Business Economics*, Vol.21, Issue 2, 2003: p.203.
25. Paley, N.: *The Marketing Strategy Desktop Guide* (2nd ed.): Thorogood Publishing, UK, 1994: p.17
26. Pelz, W. *Strategisches und Operatives Marketing: Ein Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketing – Plans:* Books on Demand GmbH, Nordestedt, Deutschland, 2004: p. VIII
27. Small Business Development Corporation: *Expences Forecast*, 2012
28. Small Business Development Corporation: *Cash Flow Forecas*, 2012a
29. Small Business Development Corporation: *Cost of Goods Sold Forecast*, 2012b
30. Small Business Development Corporation. *Establishment Costs*, 2012c
31. Small Business Development Corporation. *Sales Forcast*, 2012d
32. Small Business Development Corporation. *Profit Margin Ratio's and Break Even Analysis*, 2012e
33. Smith, B.: Success and Failure in Marketing Strategy Making: Results ofan Empirical Study Across Medical Markets: *International Journal of Medical Marketing*,Vol. 3, No.4, Henry Stewart Publications, 2003: pp. 293–310
34. Wilson, H., & McDonald, M.: *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (7th ed.) John Wiley & Sons, 2011