

# Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



## Pokonać konkurentów - rynkowe strategie

Piotr Kasprzak

**Politechnika Gdańska**  
Data: 7 kwietnia 2022r.



# Spotykamy się w wersji „*online*”

- ▶ W związku z tym, że spotykamy się „**wirtualnie**” serdecznie proszę Was o:
  - Słuchanie prowadzącego 😊,
  - Słuchanie innych uczestników,
  - Zgłaszanie chęci wypowiedzi.

**Czy coś jeszcze powinniśmy dopisać do powyższych zasad?**  
**Jak myślicie?**



# Dzisiejszy temat

▶ Jak pokonać konkurentów?

▶ Jak myślicie:

- Czym jest **przedsiębiorstwo**? Z czym kojarzycie to **pojęcie**?
- Czym jest **firma**?
- Czy jest jakaś różnica pomiędzy **firmą** i **przedsiębiorstwem** jest ważny? Jeśli **TAK**, to jaka?



# Przedsiębiorczość... co to takiego?

- ▶ ***Przedsiębiorczość*** – Istnieje wiele definicji tego zagadnienia. Jedną z pierwszych wprowadził do nauki P. Drucker. Przedstawił on przedsiębiorczość jako działalność polegającą na „*wprowadzaniu innowacji tworzących podstawy przyszłego biznesu z najlepszym wykorzystaniem dostępnych zasobów*”
- ▶ Źródło: S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa, 2000, s. 87.



# Strategia...

- ▶ Termin „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strategos*, gdzie *stratos* oznacza armię rozłożoną obozem, a *agein* dowodzić. Słowo to oznaczało zatem kogoś, kto przywodził armii i tworzył koncepcję walki.

# Strategie...

- ▶ „Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.” (A.D. Chandler 1962)
- ▶ „Strategia jest nadrzędnym planem, określającym korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia.” (W.F. Gluck 1980)
- ▶ „Strategia biznesowa – szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.” (J.Stoner, R. Freeman, D. Gilbert 1997)



# Strategia przedsiębiorstwa

- ▶ **przedmiot strategii musi być wyraźnie określony, ściśle powiązany z ustalonymi do osiągnięcia celami,**
- ▶ **konieczne jest określenie kosztu realizacji strategii,**
- ▶ **zasoby zaangażowane w realizację strategii powinny umożliwiać wprowadzanie szybkich i elastycznych zmian w przypadku zaistnienia nowych sytuacji;**
- ▶ **strategia powinna również zaskakiwać konkurentów,**
- ▶ **strategia i jej działania powinny być ukierunkowane na uzyskanie maksymalnych efektów**

▶ *T. Sztucki, Marketing. Sposób myślenia, system działania, Agencja Wyd. PLACET, Warszawa*



# Marketing... co to takiego?

---



**Marketing jest koncepcją zarządzania organizacją lub przedsiębiorstwem.**

Marketing zakłada dostosowanie organizacji lub firmy do potrzeb rynku i konsumenta w zakresie realizacji przyjętych **celów ekonomicznych oraz społecznych**.

**Jakie to mogą być cele – ekonomiczne i społeczne?**

Obecnie rynek cechuje się ostrą konkurencją, nadwyżką podaży dóbr i usług nad realnym popytem odbiorców oraz rosnącymi ich wymaganiami w zakresie jakości oferty i obsługi.

Problemem ogólnie stało się nie tyle wytwarzanie produktów, ile ich sprzedaż z zyskiem, a więc pozyskanie i utrzymanie nabywców





# Philip Kotler o marketingu:

---

Jest to *nauka* i sztuka badania, *tworzenia* i *oferowania* z zyskiem *produktów* posiadających wartość dla klienta w celu zaspokojenia potrzeb rynku docelowego.

Określa, które *segmenty rynku*, przedsiębiorstwo może najlepiej zaspokoić oraz projektuje i promuje produkty i usługi.”



# Koncepcja 4P

---

## **produkt** (ang. product)

aby był dobrej jakości i zaspokajał potrzeby klientów

## **dystrybucja** (ang. place)

dotyczy rozmieszczenia produktów na rynku i sprzedaży

## **cena** (ang. price)

taka, aby była zachowana konkurencyjność ceny i kosztów,  
wprowadzenie rabatów i upustów

## **promocja** (ang. promotion)

do której zaliczamy reklamę, dobre stosunki między  
przedsiębiorstwem a otoczeniem, sprzedaż osobistą

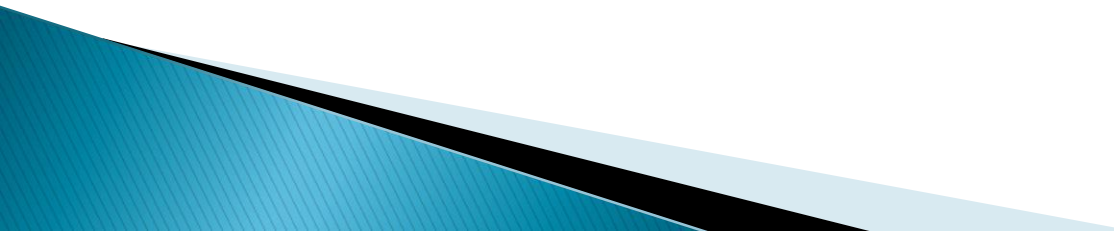


# Schumpeter postrzegał przedsiębiorcę jako osobę, która potrafi:

- Stworzyć nowy produkt,
- Poprawić jakość istniejącego produktu,
- Wprowadzić nowe metody produkcji,
- Otworzyć nowy rynek,
- Pozyskać źródła nowe źródła zaopatrzenia,
- Wykształcić nowe formy organizacji przedsiębiorstwa lub całej branży.



# Pracuj mądrze a nie dużo...

- ▶ Przedsiębiorczość w nowoczesnym „wydaniu” to:
    - Opracowanie **nowych** produktów lub nowych kombinacji istniejących produktów lub usług
    - **Umiejętne** organizowanie zasobów
    - **Podnoszenie** dobrobytu przez dostarczanie dodatkowej wartości.
- 

# Decyzje w przedsiębiorstwie

4 podstawowe grupy decyzji:

- ▶ **Operacyjne** – o poziomie kosztów i w zakresie bieżącego zarządzania finansami (np. płynności);
- ▶ **Inwestycyjne** – dotyczące kapitału;
- ▶ **Finansowe** – o tym jak finansować działalność (strategiczną i operacyjną);
- ▶ **Dywidendowe** – o tym co zrobić z zyskiem, gdy się pojawi.

**Co można zrobić z dywidendą (zyskiem) gdy się pojawi?**



# Zarządzanie w 4 krokach

- ▶ Zatem jak już wspomniano, zakres zarządzania obejmuje:
  - **planowanie,**
  - **organizowanie,**
  - **motywowanie,**
  - **oraz kontrolowanie.**





22 serwisy społecznościowe, z których korzyst...  
socialpress.pl



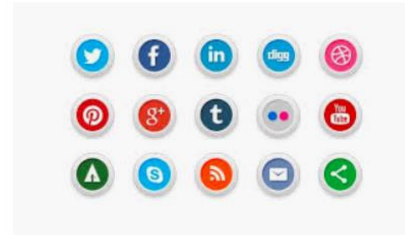
15 najpopularniejszych portali społecznościow...  
socialpress.pl



Serwisy społecznościowe - ranki...  
poradnikprzebiejcy.pl



Nie tylko Google+. Te serwisy społecznościowe już od na...  
spidersweb.pl



Serwisy społecznościowe z perspektywy nastolatka - L...  
medium.com



Serwisy społecznościowe - Szkolne Blogi  
szkolneblogi.pl



Co zamiast Facebooka? Na...  
pomoc.home.pl



Serwisy społecznościowe - r...  
poradnikprzebiejcy.pl



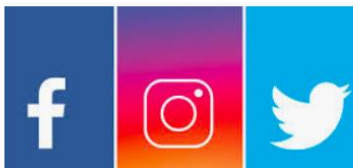
Portale społecznościowe wzmocnieniem pozycji...  
lowicz24.eu



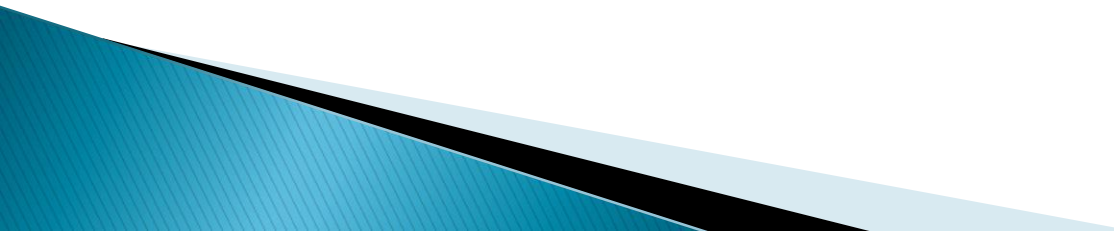
Serwisy społecznościowe -...  
poradnikprzebiejcy.pl



Jaką rolę odgrywają portale społeczno...  
medialna-papka.pl



# Być może pamiętacie marketing...

- ▶ Co się wam kojarzy z:
    - Marką,
    - Firmą (nazwą),
    - Renomą,
    - Prestiżem danego przedsiębiorstwa?
  
  - ▶ **MARKA...**
  
  - ▶ Jak **budować dobrą markę, renomę?**
- 



# Strategie przedsiębiorstw

## ▶ **STRATEGIE OFENSYWNE**

- ▶ **penetracji rynku** – przedsiębiorstwo dąży do rozwoju, wykorzystując w pełni możliwości, jakie dają dotychczasowe produkty i dotychczasowe rynki.
- ▶ **rozwoju rynku** – rozwój przedsiębiorstwa następuje poprzez wzrost sprzedaży dotychczasowego produktu oraz przez rozszerzenie rynku poprzez ekspansję na rynek regionalny, krajowy lub zagraniczny.
- ▶ **rozwoju produktu** – rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się poprzez oferowanie na dotychczasowym rynku, produktów nowych lub zmodernizowanych, jednak wciąż spełniających swoje podstawowe przeznaczenie na danym rynku.
- ▶ **dywersyfikacji** – (poszerzania, wzbogacania) przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki i oferuje nowe produkty. Ten rodzaj strategii oznacza nie tylko wzrost, ale także zmianę kierunku działalności przedsiębiorstwa.
  - E. Urbanowska – Sojkin, Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998 r., s. 159

# Strategie przedsiębiorstw

## ▶ **STRATEGIE DEFENSYWNE**

- ▶ *strategia „lidera”* (przywództwa w branży), która na tym, że firma zmierza do tego, aby być jedynym albo jednym z niewielu pozostałych w danej branży.
- ▶ *Strategia „niszy”*, której celem jest wykrycie w kurczącej się branży segmentu.
- ▶ *strategia „żniw”* (zbierania plonów), która sprowadza się do maksymalizowania przychodów firmy, przy jednoczesnym obniżaniu wydatków na nowe inwestycje, badania, promocję produktów i wszystkie inne cele nieprowadzące w krótkim czasie do wzrostu przychodów.
- ▶ *strategia szybkiego „rozinwestowania”* (wycofania się), firma może uratować większość swojego majątku w danej branży, sprzedając je w okresie fazy schyłku, a nawet wcześniej.

# Niektóre strategie mówią by...

- ▶ *Strategia przewodnictwa kosztowego*
  - agresywnie inwestować w urządzenia produkcyjne na efektywną skalę,
  - energicznie dążyć do obniżenia kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia,
  - ściśle kontrolować koszty
  - unikać klientów o marginalnym znaczeniu,
  - minimalizować koszty w zakresie rozwoju i badań, obsługi posprzedażowej, reklamy itp.

# Niektóre strategie mówią by...

- ▶ **Strategia zróżnicowania** polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi oferowanej przez firmę, na stworzeniu produktu o unikatowej wartości użytkowej. Sposoby zróżnicowania mogą być różne:
  - wzór wyroby lub marka,
  - technologia,
  - cechy wyrobu,
  - obsługa posprzedażna,
  - sieć sprzedaży.
- ▶ E. Urbanowska – Sojkin, Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998 r., s. 145

- ▶ ***Strategia koncentracji*** polega na koncentrowaniu się firmy na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym. Jest ona tworzona z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu, lepiej niż konkurencja. Dzięki tej obsłudze firma lepiej zaspokaja potrzeby swojego segmentu, albo obniża koszty jego obsługi

# Strategia firmy Apple

- ▶ *Ważnym czynnikiem dobrej marki urządzeń Apple była prostota w ich obsłudze, wszystkie ważne funkcje mają usytuowane w widocznym miejscu „na wierzchu”. Jakość wykonania, innowacyjność i prostota wypromowały Apple na najlepiej zarabiającą firmę tej branży. Później Windows zawładnął na parę lat rynkiem komputerowym i oprogramowaniem. Dopiero iPody, iPady, iPhone'y oraz nowe iMac przywróciły rynek Apple. Obecnie jest to jedna z bardziej dochodowych firm produkujących urządzenia mobilne bez wirusów, sprawne, wyróżniające się estetyką – wszystko w nich funkcjonuje jak powinno a ikonki są przyjemne dla oka. Taka precyzja i dopracowanie wyrobów było możliwe dzięki redukcji do dziesięciu, z około 350 produktów firmy Apple.*
- ▶ *Źródło: [https://wneiz.pl/nauka\\_wneiz/frfu/83-2016/FRFU-83-cz2-33.pdf](https://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/83-2016/FRFU-83-cz2-33.pdf)*

# Strategia firmy Windows

- ▶ *Microsoft chce stosować zasadę, że każdy nabywca oprogramowania otrzymuje wszystko, co jest niezbędne do używania tego produktu, a więc: zestaw dyskieta z programem, kompletną dokumentację, możliwość zakupu po niższej cenie ewentualnej nowej wersji oraz wsparcie firmy w razie jakichkolwiek kłopotów. W USA i Zachodniej Europie funkcjonują wydzielone numery telefonów, pod którymi legalni (zarejestrowani) użytkownicy produktów firmy Microsoft, mogą zasięgnąć informacji i rozstrzygać wątpliwości. W Polsce taka forma pomocy nie jest na razie dostępna i co gorsza, nie wiadomo czy i kiedy będzie dostępna.*
- ▶ *Mimo, że produkty firmy Microsoft są dostępne w Polsce u 400 dealerów, współpracujących z 5 dystrybutorami, rynek polski traktowany jest specyficznie. Tak można sądzić chociażby na podstawie wyartykułowanej polityki cenowej: nie zależy nam na obniżaniu cen, gdyż dealerzy w Polsce sprzedając w sumie niewiele musieliby podnosić marże. Pojawia się odwieczne pytanie handlowe: sprzedawać dużo z małym zyskiem, czy mało z dużym zyskiem?*
- ▶ *Źródło: <https://www.computerworld.pl/news/Strategia-i-filozofia-firmy-Microsoft,308928.html>*
- ▶ **UWAGA: ARTYKUŁ Z 1992 roku!**

# Jak zatem pokonać konkurencję?

- ▶ 1. Inspiruj się, zamiast wszystko kopiować.
- ▶ 2. Nie porównuj się przez cały czas do konkurencji.
- ▶ 3. Skup się na własnych celach, a nie na tym w jakim kierunku zmierza konkurencja.
- ▶ 4. Poświęć jak najwięcej uwagi swojemu biznesowi i dbaj o jego rozwój.
- ▶ 5. Nastaw się na sukces, ale konfrontuj swoje rezultaty z rzeczywistością.
- ▶ 6. Doceniaj małe sukcesy, bo to właśnie one z czasem tworzą rzeczy wielkie.
- ▶ 7. Analizuj, koryguj i stale aktualizuj swoje plany.

A jakie wy macie pomysły?



# Jeszcze inne pomysły

- ▶ **Mów o konkretach ważnych dla klienta**
- ▶ **Nie powtarzaj tego, co mówi konkurencja**
- ▶ **Mów prawdę .**
- ▶ **Buduj pozytywne doświadczenia**

<https://pixelpr.net/blog/jak-sie-wyroznic-na-ryнку-i-pokonac-konkurencje/>



# BrandZ™ Top 100 Most

Brand	Category	Brand Value 2018 \$BIL	Brand Contribution	Brand Value % Change 2018 vs. 2017	Rank Change	Country of Origin
51  YouTube	Technology	22,958	4	+37%	14	
52  HSBC	Regional Banks	22,924	4	+8%	-5	
53  movistar	Telecom Providers	22,824	3	+4%	-10	
54  GUCCI	Luxury	22,442	5	+66%	26	
55  NTT	Telecom Providers	22,377	3	+11%	-5	
56  FedEx	Logistics	22,218	5	+14%	-5	
57  CISCO	Technology	21,331	2	+28%	9	
58  citi	Global Banks	21,258	2	+21%	1	
59  JD.COM	Retail	20,933	3	+94%	NEW	
60  HDFC BANK	Regional Banks	20,874	4	+22%	3	
61  NETFLIX	Entertainment	20,819	3	+73%	31	
62  DHL	Logistics	20,568	4	+30%	8	
63  Shell	Oil & Gas	20,264	1	+10%	-6	
64  Pampers	Baby Care	20,183	5	-10%	-22	
65  Orange	Telecom Providers	19,647	3	+14%	-3	
66  TD	Regional Banks	19,628	3	+6%	-10	
67  CHASE	Regional Banks	19,324	3	+35%	6	
68  Commonwealth Bank	Regional Banks	19,286	3	+11%	-8	
69  中国农业银行	Regional Banks	19,141	2	+28%	3	
70  SUBWAY	Fast Food	18,766	4	-14%	-25	
71  Colgate	Personal Care	18,586	5	+4%	-13	
72  COSTCO	Retail	18,265	3	+12%	-4	
73  J.P.Morgan	Global Banks	18,251	3	+29%	1	
74  ExxonMobil	Oil & Gas	18,222	1	-3%	-19	
75  Adobe	Technology	17,831	3	+53%	23	

Source: BrandZ™ / Kantar Millward Brown (including data from Bloomberg)  
Brand contribution measures the influence of brand alone on financial value, on a scale of 1 to 5, 5 highest

# Valuable Global Brands 2018

Brand	Category	Brand Value 2018 \$BIL	Brand Contribution	Brand Value % Change 2018 vs. 2017	Rank Change	Country of Origin
76  IKEA	Retail	17,481	3	-8%	-23	
77  Bank of America	Regional Banks	17,439	2	+42%	10	
78  Netflix	Technology	17,026	3	+39%	12	
79  中国人寿 CHINA LIFE	Insurance	16,429	3	+18%	-1	
80  usbank	Regional Banks	16,278	3	+7%	-9	
81  UBER	Transport	16,045	3	NEW		
82  SIEMENS	Conglomerate	15,965	2	+14%	-5	
83  LinkedIn	Technology	15,657	5	+15%	-4	
84  中国银行 BANK OF CHINA	Regional Banks	15,607	2	+30%	10	
85  Gillette	Personal Care	15,358	5	-6%	-18	
86  AIA	Insurance	15,131	3	+29%	11	
87  KFC	Fast Food	15,131	4	+12%	-6	
88  ebay	Retail	14,829	3	+20%	-2	
89  hp	Technology	14,797	3	NEW		
90  SF Express	Logistics	14,537	4	NEW		
91  Instagram	Technology	14,496	5	NEW		
92  ANZ	Regional Banks	14,465	3	+3%	-17	
93  LIDL	Retail	13,785	3	+12%	-4	
94  BT	Telecom Providers	13,604	3	-15%	-25	
95  LOWE'S	Retail	13,111	3	-2%	-13	
96  Ford	Cars	12,742	3	-2%	-13	
97  HONDA	Cars	12,695	4	+4%	-6	
98  pepsi	Soft Drinks	12,685	4	0%	-14	
99  BCA	Regional Banks	12,674	4	NEW		
100  adidas	Apparel	12,456	4	+50%	NEW	

The Brand Value of Pepsi includes Diet

- leasing
- mlm
- anna mielec
- firm leasingowych
- leasingu
- firm doradztwa podatkowego
- doradców podatkowych
- firm szkoleniowych
- największych firm
- firm audytorskich

Ranking audytatorów 2011... nadzorkorporacyjny.pl

Ranking Firm Rodzinny... forbes.pl

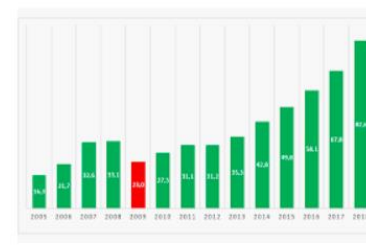


Lista 200 Największych Polskich Fi... rankingi.wprost.pl

Jesteśmy na 56 miejsc... forbiznes.pl

Ranking "Wprost": 200 największych pols... wprost.pl

Ranking firm audytorskich... archiwum.rp.pl



Rankingi firm leasingowych i statystyki branży - F... fmleasing.pl

Ranking WPROST "200 największych pols... tzm-global.com

Sprawdź na którym miejscu jest Twoja fi... marketingdlaciebie.pl

Ranking firm szkolenio... projektgamma.pl

Ranking firm doradztwa podatkowego 2019: prz... rp.pl

Ranking firm leasingo... fmleasing.pl

Polska zdominowała zestawienie. Oto lista największ... forsal.pl

**MALYCH I ŚREDNICH FIRM IŹYCH OD 10 DO 249 OSÓB**  
przebiegły ze sprywatyzacji  
1196,5

**UDZIAŁ PRZYCHODÓW MSP Z I W SPRZEDAŻY OGÓLEM**  
DANE W PROCU W 2015 R.  
Handlowi hurtownicy



**Śledź skargi na ubezpieczycieli**

**WIEŹ UBEZPIECZENIA** 10,5

**POCZĄTKOWY STAN** 10,5

**RAZEM** 10,5

**KONTRAKTY** 10,5

**REZERWA** 10,5

LP	Spółka	Kto kontroluje	Branża	Przychody ze sprzedaży (mln zł)	Zmiana przychodów (proc.)	Wartość firmy* (mln zł)
1	PKN Orlen SA	sp	Przemysł paliwowy	106 832	-6,0	28 400
2	PGNIG SA	sp	Przemysł paliwowy	34 304	7,1	38 527
3	Grupa Lotos SA	sp	Przemysł paliwowy	28 502	-0,2	5 626
4	PGE SA	sp	Energetyka	28 137	-6,7	37 769
5	KGHM Polska Miedź SA	sp	Przemysł wydobywczy	20 492	-15,0	25 560
6	PZU SA	sp	Ubezpieczenia	19 618	3,4	40 672
7	Tauron Polska Energia SA	sp	Energetyka	18 441	-3,6	8 552
8	PKO BP SA	sp	Banki	14 971	1,9	46 588
9	Grupa PKP SA	sp	Transport	10 505	3,1	8 701
10	Energa SA	sp	Energetyka	10 332	-9,6	9 710
11	Grupa Azoty SA	sp	Przemysł chemiczny	9 898	0,8	8 233
12	Enea SA	sp	Energetyka	9 855	7,7	7 337
13	Kompania Węglowa SA	sp	Przemysł wydobywczy	9 293	-4,2	3 371
14	PSH Lewiatan	kp	Handel detaliczny	8 550	5,4	2 317
15	Cinkciarz.pl Sp. z o.o	kp	Usługi finansowe	8 449	20,1	179
16	PGL Lasy Państwowe	sp	Rolnictwo, gospodarka leśna	8 393	21,6	9 784
17	Pelion SA	kp	Handel hurtowy (wyroby farmaceutyczne i medyczne)	7 699	5,1	956
18	Cyfrowy Polsat SA	kp	Media	7 410	154,6	16 468
19	PPHU Specjał Sp. z o.o.	kp	Handel hurtowy (produkty szybko zbywalne)	7 288	13,0	830
20	Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA	sp	Energetyka	7 101	22,3	10 759
21	JSW SA	sp	Przemysł wydobywczy	6 815	-10,7	1 651
22	Neuca SA	kp	Handel hurtowy (wyroby farmaceutyczne i medyczne)	6 569	13,3	1 319
23	Asseco Poland SA	kp	Informatyka	6 232	7,8	4 940
24	AB SA	kp	Handel IT	5 758	6,0	718
25	Poczta Polska SA	sp	Usługi pocztowe	5 665	-10,3	4 103

# Najcenniejsze firmy świata...

- ▶ 10. Huawei – 65,1 mld dol.
- ▶ 9. Ping.An – 69 mld dol.
- ▶ 8. Walmart – 77,5 mld dol.
- ▶ 7. Facebook – 79,8 mld dol.
- ▶ 6. ICBC – 80,8 mld dol.
- ▶ 5. Samsung – 94,5 mld dol.
- ▶ 4. Microsoft – 117,1 mld dol.
- ▶ **3. Apple – 140,5 mld dol.**
- ▶ **2. Google – 159,7 mld dol.**
- ▶ **1. Amazon – 220,8 mld dol**



Źródło:

<https://businessinsider.com.pl/media/marketing/najcenniejsze-marki-na-swiecie-raport-brand-finance/dr9mn6n>

# Dlaczego podziwiamy firmy?

- ▶ Dlaczego niektóre firmy są „**podziwiane**”?
- ▶ Co wpływa na naszą **opinię** o danej firmie?
- ▶ Co **bierzemy pod uwagę** kupując dany produkt lub usługę?



# Pozytywne cechy przedsiębiorcy?

- inicjatywa i kreatywność,
- wytrwałość w dążeniu do celu,
- samodyscyplina,
- zdolności organizacyjne,
- zdolności przywódcze,
- umiejętność podejmowania decyzji,
- silna potrzeba odniesienia sukcesu.





Dziękuję serdecznie za udział w zajęciach?

*Czy macie jakieś pytania?*

*Czy chcielibyście coś dodać?*



# Bibliografia

- ▶ *Sylwia Talar, Joanna Kos-Łabędowicz, Internet w działalności polskich przedsiębiorstw, [http://www.sbc.org.pl/Content/113339/10\\_S.Talar\\_J.Kos-Łabedowicz\\_Internet\\_w\\_dzialalnosci....pdf](http://www.sbc.org.pl/Content/113339/10_S.Talar_J.Kos-Labedowicz_Internet_w_dzialalnosci....pdf)*
- ▶ *S. Kwiatkowski, Przedsiębiorczość intelektualna, PWN, Warszawa, 2000*
- ▶ *Bądź sobie szefem Poradnik dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, [wuplublin.praca.gov.pl](http://wuplublin.praca.gov.pl)*
- ▶ *B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, S. Sudoł, Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania, PWN, Warszawa, 2011 s. 225*
- ▶ *<https://businessinsider.com.pl/media/marketing/najcenniejsze-marki-na-swiecie-raport-brand-finance/dr9mn6n>*
- ▶ *[https://www.wprost.pl/\\_thumb/2d/e9/8e3ecfa58e81e69e4d251809ff56.jpeg](https://www.wprost.pl/_thumb/2d/e9/8e3ecfa58e81e69e4d251809ff56.jpeg)*

