



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

MARKETING

Marketing – slovo anglického původu.

Market = trh, tržiště, odbyt, odbytiště.

Ingvyjadřuje v angličtině zpravidla pohyb, děj, akci.

Marketing = práce s trhem, tvorba trhu.

Definice marketingu

Marketing = je proces řízení, jehož výsledkem je poznávání, ovlivňování, předvídání a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka tak, aby efektivním a výhodným způsobem byly dosaženy cíle firmy (zejména zisk).

Vznik – počátkem 20. století v USA.

Rozlišení pojmů marketing a prodej

Marketing – komplexní proces, který zahrnuje mnoho činností: průzkum potřeb zákazníků, aktivním ovlivňováním těchto potřeb (reklamou) poznání konkurence, rozhodování o vývoji nových výrobků, volbu distribuční cesty k zákazníkovi, aj.

Prodej - je jedna z činností firmy, je to samotná procedura prodeje výrobku zákazníkovi, tj. jedna z marketingových činností.

Funkce

- hlavní funkcí marketingu je uvést do souladu protichůdné cíle účastníků trhu, tj. podnikatelů a zákazníků:

- cílem podnikatelů je maximalizace zisku,
- cílem zákazníků je uspokojení potřeb s co nejmenším vynaložením peněžních prostředků.

Vývoj marketingu

Výrobní koncepce (1900-1920) – heslo: „vyrob co nejlevněji a prodáš“, hlavními představiteli jsou T. Baťa, H. Ford.

Výrobová koncepce (1920-1940) – heslo: „vyrob co nejkvalitněji a prodáš“, důraz byl kladen na technický rozvoj a inovaci výrobků.

Prodejní koncepce (1940-1950) - heslo: „čím víc reklamy, tím víc výrobků se prodá“. Rozmach masmédií, která napomáhala úspěchu výrobků na trhu.

Marketingová koncepce (1950-1970) – heslo: „nejdříve poznej svého zákazníka a jeho potřeby a pak prodáš.“ Snaha o dlouhodobý úspěch firmy zajištěnou vytvořením dobrých vztahů se zákazníky, kteří pak firmu preferují před konkurencí.

Sociální koncepce (1970-dosud) – heslo: „poznej svého zákazníka a zohledni potřeby společnosti a pak prodáš“.

Prostředí marketingu

Při každé své činnosti je firma ovlivňována prostředím, ve kterém se nachází. Vlivy, které působí na firmu dělíme na:

Vnitřní – vybavenost, finanční situace, image firmy, aj.

Vnější – zákazníci, dodavatelé, konkurence, veřejnost (tj. vlivy přicházející z mikroprostředí), politické, technické, ekonomické, přírodní, demografické, technologické, aj. (tj. vlivy přicházející z makroprostředí).



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Marketingový informační systém

Smyslem je monitorovat situaci na trhu. Jedná se o systém procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu marketingových činností.

Informace jsou získávány ze zdrojů:

interních – informace, které má firma k dispozici, popř. je schopna si je sama zjistit, např. přehledy o prodeji, informace od podnikových prodejců, ekonomické rozborů, účetnictví, statistická hlášení, atd.

externích – nejsou firmě běžně dostupné, lze je zjistit např. ze sdělovacích prostředků, informace o aktivitách konkurence, údaje získané průzkumem trhu, aj.

Pomocí podnikového marketingu předpovědět chování a jednání zákazníků a snížit tak podnikatelské riziko je úkolem *marketingového výzkumu*.

Marketingový mix

Aby mohl podnik co nejlépe uspokojovat potřeby a přání zákazníka, které zjistil průzkumem trhu, musí k tomu mít příslušné nástroje. Postupně vznikl tzv. **marketingový mix**, který využívá 4 základní skupiny prvků (nástrojů):

Podle počátečních písmen jejich anglických názvů je označujeme jako **čtyři P**:

Product – výrobek

Price – cena

Placement – distribuce

Promotion – propagace

1. Výrobek

Výrobek je jakýkoliv statek nebo služba, který se stává předmětem směny na trhu a je určen k uspokojení potřeb a přání zákazníka,

- marketing hovoří o tzv. komplexním (totálním) výrobku.

Koncepce totálního výrobku

Totální výrobek – souhrn všech vlastností výrobku, jejichž prostřednictvím dochází k uspokojení potřeb zákazníka, skládá se ze tří vrstev:



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Jádro výrobku – jedná se o výrobek samotný (např. počítač, hodinky, kolo, auto, televize, aj.).

Hmotný výrobek – zde posuzujeme faktory, a to: kvalita, značka, styl, design, obal.

Kvalita – souvisí s cenou, v současné době roste zájem o kvalitnější výrobky, za které je spotřebitel ochoten zaplatit více peněz.

Značka – tvoří ji jméno, znak, symbol, číslice, barva, tvar, nebo jejich kombinace. Smyslem značky je identifikace zboží nebo služeb jednoho výrobce nebo prodejce. Plní funkci identifikační, ochrannou, propagační.

Styl – jedná se o aktuální estetické charakteristiky výrobku.

Design - (vzhled) je výsledkem tvůrčí činnosti, jejímž cílem je uvést v soulad funkční a vnější (vzhledové) charakteristiky výrobku. Design předpokládá vytvoření estetického dojmu, který vyvolává u zákazníka pozitivní pocit.

Obal – má výrobek chránit, usnadňuje přepravu a manipulaci s ním, informuje a zvyšuje přitažlivost výrobku. Rozlišujeme tyto druhy obalů:

- Primární obal – např. tuba obsahující zubní pastu.
- Sekundární obal – papírová krabička, ve které je zubní pasta.
- Transportní obal – např. kartónová krabice.

Rozšířený výrobek – jedná se o doprovodné služby spojené s prodejem a používáním výrobku, např. rychlost dodávky, instalace, záruka, servis, nákup na úvěr, leasing, splátky, aj. speciální služby.

Životní cyklus výrobku

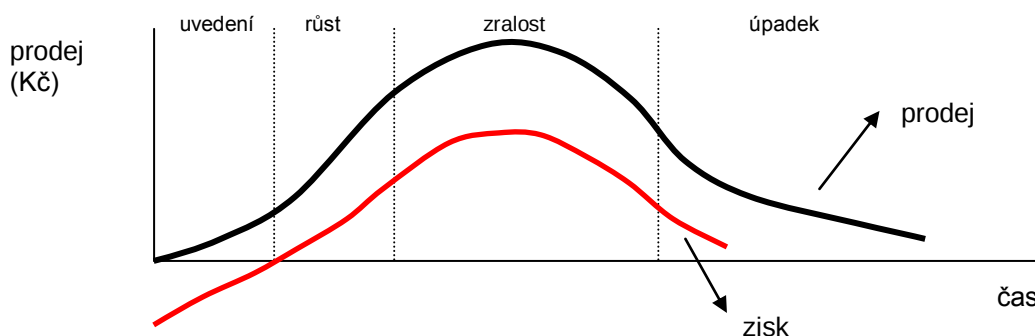
V praxi se výrobek na trhu vyskytuje v různých stádiích zralosti:

Uvedení na trh – v této fázi firma do výrobku a jeho prosazení investuje a je ztrátová.

Růst – zvětšuje se objem prodeje a firma začíná dosahovat zisku.

Zralost – prodej a zisk už tolik nerostou, dosahují vrcholu a začínají stagnovat, pro firmu je výhodné, aby tato fáze trvala co nejdéle.

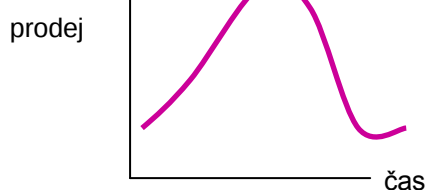
Pokles – zájem zákazníků o výrobek klesá, pokud chce firma na trhu přežít, musí přijít s inovací výrobku.



Odchytky v životním cyklu výrobku

- u některých výrobků se mohou objevit odchylky v životním cyklu výrobku

a) móda



Krátkodobě působící v určitou dobu nejoblíbenější styl, např. v oblékání, bydlení, účesu, umění, způsobu života.

Prochází několika fázemi: nejdříve se několik jedinců chce odlišovat od ostatních, akceptují něco nového. Postupně je ostatní spotřebitelé začnou napodobovat.

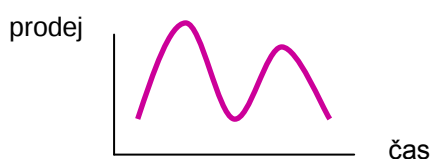
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

b) výstřelky



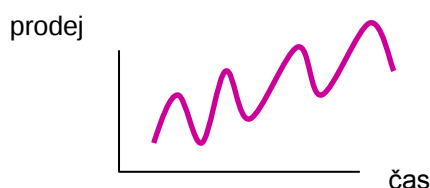
Jsou daleko intenzivnější a mají podstatně kratší život než móda.
Jedná se o prudký růst, min. krátká doba zralosti, rychlý úpadek.
Vyjadřuje počáteční obrovský zájem o výrobek a stejně tak rychlou ztrátu zájmu.

c) nový život



Pokud je výrobek v úpadku, může firma rozhodnout o pokusu opětovného zvýšení prodeje. Jednou z možných cest je silná reklamní kampaň nebo použití jiných stimulačních prostředků, popř. inovace, či změna vlastností, které přilákají nové zákazníky.

d) styl



Stylem rozumíme určitý způsob a formu vyjádření prezentace. Styl se může týkat oblečení (klobouky), automobilů, umění, aj.
V dané době převládá určitý styl, po určité době se vytratí a po letech se zase vrátí.

2. Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu.

Při stanovení výše ceny je třeba zvážit, co čeho chce firma dosáhnout:

Přežití - firma má nadbytek kapacity, nebo je silná konkurence (krátkodobý cíl).

Likvidace konkurence – stanovení ceny pod úroveň vlastních nákladů (krátkodobý cíl).

Maximalizace zisku – dle objemu prodeje můžeme cenu volit nižší nebo vyšší (krátkodobý i dlouhodobý cíl).

Zajištění rychlé návratnosti investic (krátkodobý cíl).

Růst objemu prodeje (krátkodobý i dlouhodobý cíl).

V souvislosti s určením výše ceny musí firma provést tato rozhodnutí:

- jakým způsobem stanoví cenu,
- na jakou cenovou úroveň se bude orientovat (prestižní ceny, průměrné ceny, nízké ceny),
- jaký způsob placení bude firma preferovat,
- zda budou poskytovány slevy, rabaty, apod. a za jakých podmínek.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Metody stanovení ceny

1. stanovení ceny podle nákladů

(v daném příkladě neuvažuji o DPH, jinak samozřejmě je cena navýšená o DPH u plátce DPH),
vypočte se:

výrobní náklady
+ zisk výrobce
+ marže (obchodní přírážka)

cena pro konečného zákazníka

2. stanovení ceny podle konkurence

cenu můžeme volit:

- Vyšší než má konkurence.
- Nižší než má konkurence (podbízíme se zákazníkovi, věříme, že i přes menší zisk na 1 ks výrobku dosáhneme celkově většího zisku).
- Stejná jako konkurence (spoléháme na necenovou konkurenční výhodu, např. lepší reklamu).

3. cena podle hodnoty vnímané zákazníkem

Tyto techniky tvorby ceny mají převážně psychologický vliv na zákazníka.

Techniky tvorby ceny:

- Ceny končící 9 (vypadají opticky nižší).
- Vytvoření cenové řady, např. 159,- , 189,- , 229,- a začlenění výrobků do těchto řad. Výhodou je málo cen, rychlá orientace pro zákazníka i obchodníka.
- Délka splatnosti zboží – 14, 21 dní, měsíc.....

Systémy slev a srážek z ceny, např.:

- sleva při platbě v hotovosti, množstevní sleva, sezónní sleva, slevy pro dlouhodobé smluvní odběratele, 3 za cenu 2, sleva při platbě platební kartou, aj.

3. Distribuce

Jedná se o proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke konečnému spotřebiteli.

Distribuční cesta = distribuční kanál = obchodní nebo prodejní cesta:

- *přímá* – výrobce dodává zboží přímo k zákazníkovi, bez dalších prostředníků,
- *nepřímá* – v praxi častější, mezi výrobcem a spotřebitelem je jeden nebo více distribučních mezičlánků.

4. Propagace (= podněcování odbytu)

Je to forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, jejímž cílem je zvýšit prodej. Propagace má přinést potenciálnímu kupujícímu informace:

- existenci výrobku,
- kde lze výrobek koupit,
- jaká je cena,
- jak o výrobek pečovat,
- jak výrobek používat,
- jaká je pravděpodobná doba jeho životnosti.

Formy propagace rozdělujeme do 5 základních kategorií, z nichž každá zahrnuje mnoho používaných nástrojů a záleží na firmě, které použije pro svůj výrobek:



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Podpora prodeje – vzorky pro zákazníka, kupónky na slevu, vyzkoušení výrobku zdarma, ochutnávky, výstavy zboží a jeho předvádění, reklamní předměty, prodejní soutěže, aj.

Reklama – neosobní forma propagace, uskutečňovaná např. prostřednictvím reklamy v médiích (TV, noviny, časopisy, billboardy, plakáty, výlohy, aj.

V: masovost médií, rychlost působení na široký okruh zákazníků.

Prodejní personál – vyškolený a schopný prodejní personál je nejlepší forma osobní propagace

N: úzký okruh zákazníků, které je personál schopen ovlivnit.

V: přímý kontakt se zákazníkem je nejintenzivnější forma působení a je největší pravděpodobnost úspěchu

Mezi prodejní personál řadíme:

- prodavače v obchodech,
- dealery (tj. smluvní partneři, nikoliv zaměstnanci firmy, pracují nejčastěji na základě smlouvy o zprostředkování, za svou práci získávají provizi, tj. % z objemu prodeje),
- obchodní cestující (zaměstnanci, kteří objíždějí současné i potenciální zákazníky).

Public relations = styk s veřejností. Hlavním úkolem této formy propagace je vytvářet příznivé povědomí o firmě, pozitivní vztah veřejnosti k firmě. Hlavními nástroji jsou články v novinách, projevy na veřejnosti, rozhovory v TV.

Přímý marketing – teleshopping, zásilkové katalogy, internet.

Marketingové strategické plánování

Stanovení cílů je prvním krokem v plánování. Rozhodování o zásadních otázkách budoucnosti firmy, by se nemělo odehrávat pouze na základě intuice nebo odhadu.

Existují metody pro zjištění optimální struktury výroby a prodeje, mezi nejznámější patří analýza BCG (Boston Consulting Group) a GE (General Electric).

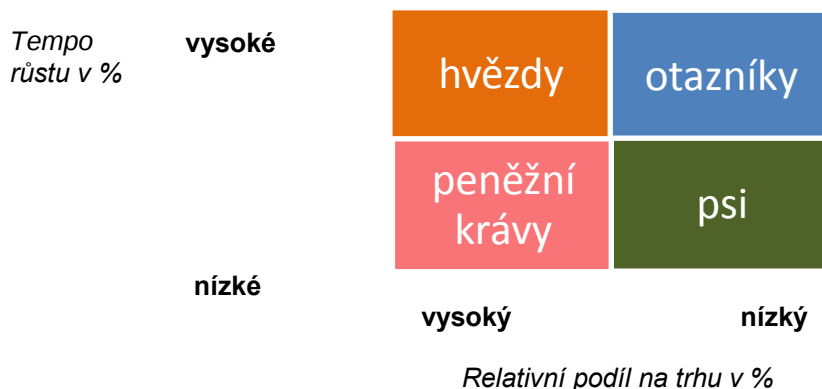
Analýza BCG

Jedna z nejpřesnějších metod ocenění portfolia byla vyvinuta v tzv. *Boston Consulting Group*, po které je také pojmenována.

- portfoliem rozumíme souhrn podnikatelských aktivit prováděných určitou organizací.

Princip:

- portfolio firmy můžeme znázornit v matici, ve které můžeme předmět podnikání firmy rozdělit do 4 skupin,
- matice je konstruována ve dvou dimenzích: vertikální a horizontální,
- výrobky umístěné v jednotlivých skupinách můžeme charakterizovat:





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

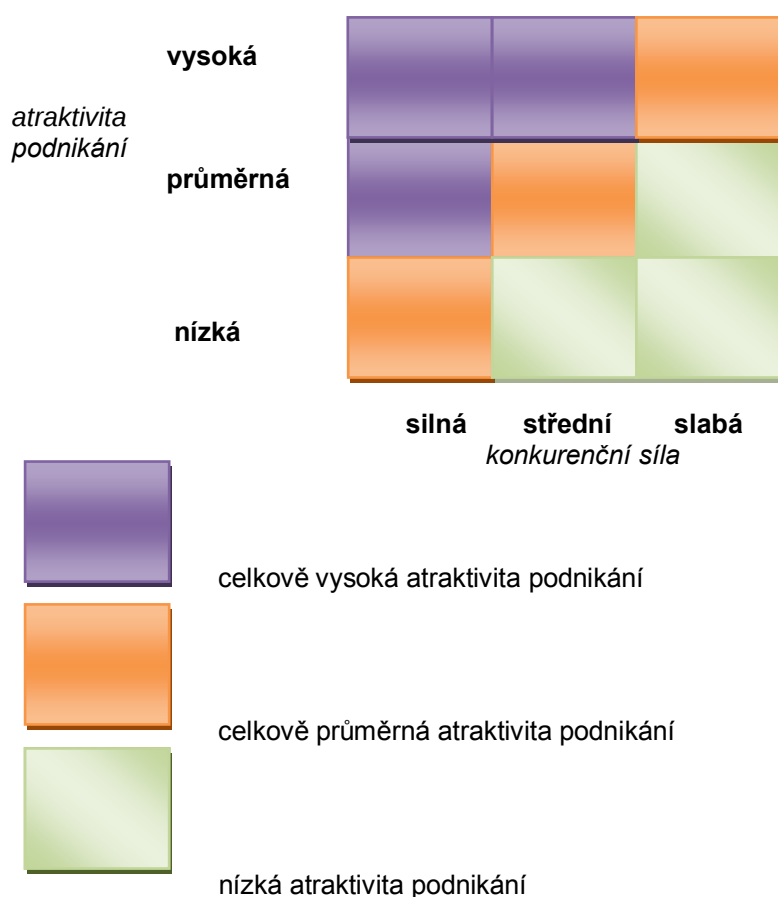
Hvězdy (stars) – výrobky s vysokým tempem růstu a s vysokým podílem na trhu. Jsou našimi silnými výrobky pro budoucnost a v budoucnu budou hlavním zdrojem zisku. V současnosti však firma musí vynakládat nemalé finanční prostředky na jejich postavení na trhu.

Peněžní krávy (Cash cows) – jsou charakteristické vysokým podílem na trhu a nízkým stupněm růstu (do 10%). Jsou v současnosti finančním zdrojem pro financování podnikatelských aktivit. Jejich výroba a prodej zajišťuje finanční podporu „hvězd“ i ostatních skupin výrobků ve firemním portfoliu.

Otazníky (Questions marks nebo problem children) – mají malý podíl na trhu, ale rostoucí tendenci. Většina výrobků začíná svou existenci v této skupině. Zde vak již vystupuje silná konkurence na trhu a naší snahou se uchytil se na trhu. Chceme zvýšit tržní podíl tak, aby byl náš výrobek finančně zajímavý. Je třeba vynaložit velké finanční prostředky na investice, personální zajištění výroby, propagaci, aj. Vše při nemalém riziku.

Psi (Dogs) – mají nízký podíl na trhu a jejich trh je neperspektivní, nerozvíjející se. Výroba je obvykle ztrátová. Vedení firmy by mělo zvážit, zda bude pokračovat ve výrobě této skupiny výrobků.

Portfolio analýza GE



Obě dimenze (vertikální i horizontální) nabízí možnosti posouzení portfolia firmy z marketingového pohledu.

Úspěšná bude ta firma, která bude podnikat v atraktivním odvětví a bude mít dostatečnou sílu, tj. konkurenční schopnost v odvětví a snahu na trhu uspět. Pokud nebudou splněny obě podmínky, nemůže být firma úspěšná v příslušném předmětu podnikání.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Podle čeho určujeme pozice předmětů v jednotlivých polích a zónách? To je rozdílné, podle zaměření firem.

Faktory určující atraktivitu podnikání a konkurenční sílu:

Atraktivita podnikání

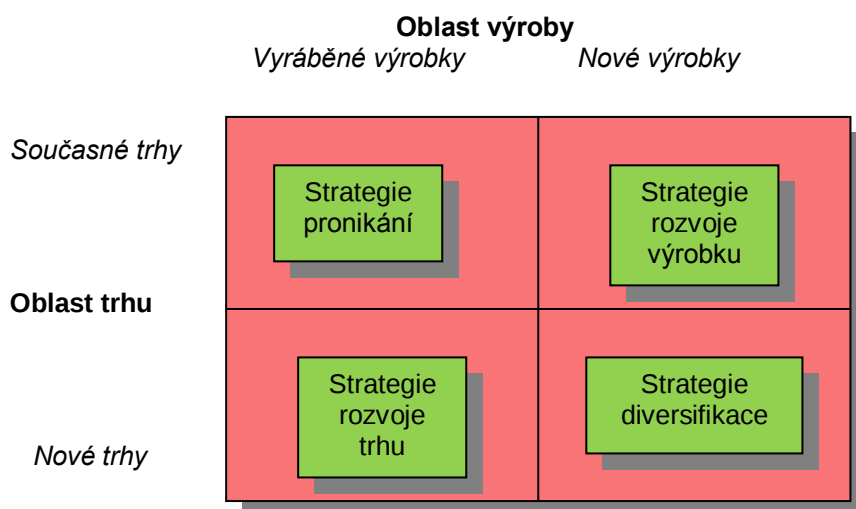
- tempo růstu trhu,
- velikost trhu,
- typ a síla konkurence,
- kvalita konkurenčních výrobků a značek,
- průměrná míra zisku v podnikání,
- průměrná produktivita práce,
- překážky vstupu do podnikání,
- technická a technologická náročnost,
- energetická a materiálová náročnost,
- legislativa a politická situace aj.

Konkurenční síla

- podíl firmy na trhu,
- růst podílu na trhu,
- srovnání firmy s konkurenční,
- síla značky,
- velikost průměrné zásoby,
- převládající technologie firmy,
- úroveň managementu,
- možnost vstupu do podnikání aj.

Určení strategie v marketingu

Strategie navrhuje určité taktiky, které podniku pomáhají dosáhnout silnějšího postavení na trhu, získává tak převahu v určité oblasti podnikání.



Na některých trzích se může výrobcům podařit dosáhnout konkurenční převahy:

- snížením nákladů na jednotku výroby,
- kontrola nad distribučními cestami – mám jasnou pozici na trhu (např. prodejní místo v obchodě) a konkurence se jen těžko bude na trh prosazovat,
- diferenciací výrobků – tzn. že organizace se může zaměřit na určitý tržní segment, který vyžaduje výrobek v některém směru mírně odlišný od ostatních.

Jedním z hlavních důvodů uplatňování marketingové strategie ve firmě je určení, kterým směrem má **podnik růst**. Růst je pro firmy důležitý z těchto důvodů:

- každý výrobek má svůj životní cyklus a některé výrobky z podnikového portfolia se mohou nacházet ve fázi poklesu. Aby si firma udržela pozici na trhu, musí vyvíjet aktivity vedoucí k růstu firmy,



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- růst podniku je motivačním prvkem pro zaměstnance i pro zaměstnavatele a vytváří tak lepší image firmy,
- firma, která roste, přitahuje investory, kteří by pravděpodobně neinvestovali do stagnujícího podniku.

Pro růst firmy rozlišujeme 4 základní strategie:

Strategie pronikání – firma se snaží hlouběji proniknout na dosavadní trh. Tato strategie je vhodná, pokud se jedná o výrobek, který je počáteční fází svého životního cyklu. Existuje řada možností, jak např. zvýšit rozpočet na propagaci a vhodnou kampaní zlepšit informovanost zákazníka a zvýšit tak zájem o výrobek. Jinou strategií může být snížení ceny výrobku a upoutání zájmu zákazníka.

Strategie rozvoje výrobku – pokud se trh s výrobky nasycen, nemůže firma uvažovat o strategii hlubšího proniknutí na trh, může ale nabídnout stejnému trhu nový výrobek. Tato strategie se běžně používá, kdy už je výrobek ve fázi zralosti a zákazníci prokazují vyšší stupeň věrnosti značce.

Strategie rozvoje trhu – slouží při nabídce výrobku na nových trzích. Trh s výrobky je plně nasycen, konkurence je silná. Tato strategie předpokládá větší změny v marketingovém mixu. Např. změna cenové strategie snížením cen, zpřístupnění výrobků novému segmentu zákazníků, rozšíření či zlepšení distribučních cest, nová forma propagace. Firma se musí zaměřit na novou, věkově odlišnou skupinu zákazníků, popř. na nové organizace nebo bude hledat nové trhy v zahraničí.

Strategie diversifikace – finančně velmi náročná strategie a vysokou mírou rizika. Podnik musí obvykle hledat nové distribuční cesty a způsoby propagace. Většinou nezná své nové zákazníky a neumí je vhodně oslovit, zákazníci si jeho jméno nespojují s novými výrobky. Zákazníci mohou být přesvědčeni, že firma nemá dostatek zkušeností. Při uplatňování této strategie mohou firmy získat firmu jinou (např. fúzí) a svým novým výrobkům ponechat značku známé firmy.

Náměty na referáty:

1. Koncepce podnikání Tomáše Bati.
2. Koncepce podnikání Henryho Forda.
3. Významní podnikatelé 21. století.

Pracovní list č. 1:

1. Vysvětlíte pojem masmédiu

.....

2. K čemu slouží marketingový výzkum?

.....

3. Vyjmenujte a popište 4 metody marketingového výzkumu (výhody, nevýhody):

.....

.....

.....

.....

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. V současné době roste zájem o kvalitnější výrobky, za které je spotřebitel ochoten zaplatit více peněz, proč?

5. Které faktory ovlivňují spotřebitele při koupi nového výrobku

6. Doplňte následující tabulku:

Médium	Výhody	Nevýhody
Televize		
Rozhlas		
Noviny		
Časopisy		
Exteriérová média (např. billboardy, poutače, reklamy na dopravních prostředcích, aj.)		
Internet		



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

7. Vysvětlete, co znamenají jednotlivá kritéria, která musíme zvážit při volbě jednotlivých médií:

selektivita.....

proniknutí reklamy

pokrytí trhu

pružnost média

náklady

úroveň média

frekvence média

účinek média

8. Vysvětlete rozdíl mezi pojmy značka výrobku a ochranná známka výrobku

.....

.....

9. Uveďte příklady značky výrobku

.....

10. Jak poznáte, že výrobek je opatřen ochrannou známkou?

.....

11. Uveďte příklady výrobků, které jsou opatřeny ochrannou známkou:

.....

12. Uveďte příklady odchylek životního cyklu výrobku:

a) móda

b) výstřelky

c) nový život

d) styl

13. O kom získává marketing informace?

.....

14. Vysvětlete pojem inovace výrobku, uveďte konkrétní příklady

.....

15. Vysvětlete rozdíl mezi maloobchodní a velkoobchodní činností

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pracovní list č. 2:

Obchodní činnost firmy – rozšiřující učivo k tématu

1. Vysvětlete pojem obchod

.....

2. Vyjmenujte funkce obchodu

.....

.....

3. Vysvětlete pojem prostředníci obchodních činností

4. Vysvětlete pojem zprostředkovatelé obchodních činností

.....

.....

.....

.....

.....

5. Uveďte druhy maloobchodních činností

.....

.....

.....

6. Uveďte druhy velkoobchodních činností

.....

.....

.....

.....

7. Etnocentrické firmy

.....

.....

.....

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

8. Polycentrické firmy

.....

.....

.....

.....

.....

9. Geocentrické firmy

.....

.....

.....

.....

.....

10. Komisionářská smlouva

.....

.....

11. Smlouva o výhradním prodeji

.....

.....

12. Franchising

.....

.....

13. Joint Venture

.....

.....

14. Obchodní sortiment

.....

.....

15. Akvizice

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Poznámky: