

Mezinárodní marketing – praktické příklady



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.
Mezinárodní marketing



- 1 Čína
 - 2 Indie
 - 3 Evropa – Německo, Finsko, Švédsko, Itálie
 - 4 Příklady mezinárodního marketingu firem – McDonalds,
-

1 Čína (zdroj: [Businessinfo](#))



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Čínská lidová republika.
- Úřední jazyk čínština.
- Prezident: Xi Jinping.
- Počet obyvatel: 1,4 mld. – prosinec 2019.
- *„Nejlidnatějším městem je Šanghaj s 23 mil. obyvatel, dále Peking – 20,1 mil. obyvatel a na třetím místě je Shenzhen s 12,8 mil. obyv., čtvrtým největším městem je Guangzhou s 11 mil. obyvateli a posledním městem, které má nad deset milionů obyvatel je Tianjin s 10,5 miliony obyvateli.“*



- Businessinfo má mnoho informací předpřipravených:
 - [MZV: Souhrnná teritoriální informace](#)
 - [MZV: Strategické příležitosti pro české exportéry](#)
 - [CzechTrade: Desatero pro obchodování s Čínou](#)
 - [VIDEA: Jak podnikat v Číně](#)
 - [Koronavirus: Platná bezpečnostní opatření a důsledky pro byznys](#)
 - Aktuality

 - [Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR](#) – smlouvy, spolupracující firmy!
-

Čína



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **1. Nic není jednoduché, ale všechno je možné**
 - *„Přizpůsobte svou strategii místnímu prostředí. Připravte se na dlouhé pracovní obědy a večere, nebojte se čínských hůlek a čirokové pálenky. Stejně tak se hodně fotí.“*

 - **2. Bez aktivní přítomnosti na čínském trhu neprorazíte**
 - *„Je zapotřebí do Číny často cestovat, účastnit se obchodních jednání a budovat vztahy (i neformální – přátelské), které jsou pro obchodování naprosto klíčové. Ideálním řešením je vyčlenit někoho, kdo Číně rozumí a bude se stoprocentně věnovat jen čínskému trhu. Je zapotřebí si k Číně vytvořit pozitivní vztah.“*
-

- **3. Buďte zdvořilí a trpěliví**
 - *„To, co by v Evropě trvalo hodinu, bude v Číně trvat i sedmkrát déle. Je potřeba si vyhradit dostatek času a nebýt ve stresu. Zároveň je dobré se slušně ujistit (raději několikrát), že vám obchodní partner skutečně rozumí. Naprosto normální jsou časté změny již dohodnutých věcí.“*
 - **4. Důležité je ctít hierarchii**
 - *„Nezapomeňte, že jednou z hlavních doktrín pro Číňany je konfucianismus, který je založen na hierarchii vztahů. Je nutno nalézt v čínské firmě osobu, která skutečně rozhoduje.“*
-

- **5. Dárky jsou znamením respektu**
 - *„Dary jsou projevem úcty, odhodlání a nadšení při udržování vztahů. Obvykle je zvykem otevírat dary až v soukromí. Důležité je rovněž balení, pozor na barvy a číslovky.“*

 - **6. Udržujte komunikaci**
 - *„V pravidelných intervalech informujte čínskou stranu o novinkách, aby bylo vidět, že se stále rozvíjíte.“*
-

- **7. Byznys je propojen s politikou**
 - *„Jsou odvětví, kde se rozhoduje na politických úrovních, ale je potřeba mít na zřeteli, že jdete do Číny dělat pouze byznys. Není vůbec vhodné vést politické debaty na téma komunistické strany, Tibetu, Tchaj-wanu či lidských práv.“*

 - **8. Je potřeba pochopit koncept „tváře“**
 - *„Čínský partner vám nikdy neřekne ne a zřídka vyjádří otevřeně svůj názor, aby neztratil tvář. Stejně tak čínské nadšení pro váš výrobek může znamenat pouze snahu o zachování vaší tváře.“*
-

- **9. Angličtina je naprosto nedostačující**
 - *„Pro působení v Číně je zapotřebí mít propagační materiály, vizitky a webové stránky v čínštině. Stejně tak je vhodné mít na obchodní jednání tlumočnicka. Samotná znalost několika základních čínských slovíček je velmi oceňována.“*
 - **10. Vše je digitální**
 - *„Čína je v informačních technologiích velmi pokročilá a téměř vše se dnes odehrává přes mobilní telefon. Multifunkční sociální síť WeChat je naprosto klíčová v každodenním užívání a komunikaci.“*
-

- Kromě mnoha článků lze najít i kanály „našich“ žijících v Číně a pokrývajících rozdíly ze svého pohledu.
- Youtube – [Pavel Dvořák – Cesty Čínou](#)
- Pro Čechy zajímavé např. – [alkohol při business jednáních](#) (jih – nikdo nepije, sever – povinnost pít, snaha opít, pivo!, pálenky, víno v začátcích, karaoke, protože bary nejsou), [skutečná cena života v Číně](#), [TOP10 nepochopitelných věcí v ČÍNE](#).



Speciality čínské obchodní kultury (zdroj: [Tenba Group](#))



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **1. Budování čínských obchodních vztahů**
 - Pro obchod je důležité budovat osobní vztahy – v čínštině „Guanxi“. To zahrnuje důvěru, morální povinnosti a často i výměnu laskavostí. Dlouhý a náročný proces, proto jsou jednání delší. Neformální začátky rozhovorů (jaká byla cesta, jak se má rodina, jak se daří obchodu), přinést dárek!, několik neformálních setkání před samotným startem vyjednávání, protokol chování, neztratit tvář atd.
 - **2. Klíčové aspekty kultury, jazyka a tradic v Číně**
 - Všechny tyto prvky ovlivňují jednání. Čínský pohled na svět. Tradice, kolektivismus, hierarchie, závazky, rodina, sounáležitost s organizací, lunární kalendář, **vše ovlivňuje politika.**
-



- **3. Bud'te online a mobile-first**
 - Nejvyspělejší e-commerce na planetě. Vše musí být online. Vše musí být mobile-first. (AliPay, WeChat a WeChat Pay)

 - **4. Neztraťte se na gigantickém čínském trhu**
 - Čínský trh je nepředstavitelně obrovský, vždy mějte na paměti svou cílovku a svůj výklenek. (Baidu Trends na [Baidu](#))

 - **5. Čemu se vyhnout**
 - [Cenzurovaný](#) obsah. Nepomůže mi můj web doma, Google doc. apod.
-

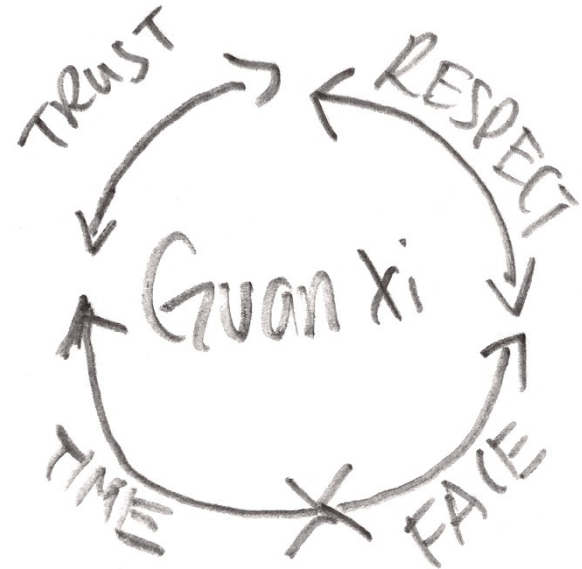
Protokol pro vyjednávání (zdroj: [Tenba Group](#), [CNBC](#))



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 1. Dress to impress - vzhled a první dojem je důležitý. (pamatovat si jména)
 - 2. Vstup – dle seniority, projevit respekt vůdci čínské delegace. (pozice)
 - 3. Potřesení rukou – jemné, krátký oční kontakt. Iniciují číňané.
 - 4. Vizitky – v mandarínštině a angličtině, předat oběma rukama, prostudovat a uložit (respekt!). Přineste dárky.
 - 5. **Ztráta tváře** – důležitý koncept, chápáno jako čest, takže bez sarkasmu.
 - 6. Neukazovat prstem – považováno za neslušné, ukazujeme očima, přinejhorším otevřenou rukou.
 - 7. Připravte se na víc – časté a zdlouhavé schůzky (pro budování vztahu, důvěry).
 - 8. Buďte sami sebou – kladně hodnotí autentičnost.
-

- Nečitelnost – jiné motivace, jiná neverbální komunikace, u verbální nechápu proč takto.
- Nepřipravenost – bez čínských účtů neexistuju.
- Kulturní šok – Guanxi, „tvář“, odlišné vyjednávání.



2 Indie (zdroj: [Businessinfo](#))



- Indická republika.
- Předseda vlády: Narendra Modi.
- Úřední jazyky – Hindština, Angličtina.
- Cca. 1,35 mld. obyvatel - 2020.
- Náboženství – hinduismus (80 %), islám (15 %).



Indie (zdroj: [Businessinfo](#))

- Businessinfo má mnoho informací [předpřipravených](#):
 - [MZV: Souhrnná teritoriální informace](#)
 - [MZV: Strategické příležitosti pro české exportéry](#)
 - [CzechTrade: Desatero pro obchodování s Indií](#)
 - [VIDEA: Jak podnikat v Indii](#)
 - [Koronavirus: Platná bezpečnostní opatření a důsledky pro byznys](#)
 - [Aktuality](#)
 - Indie je fragmentovaný trh, komplikovaný kvůli množství kultur, silně chráněný (vládní protekcionismus), vyžaduje lokálního partnera. ([zdroj](#))
 - Vládní [web](#) o založení firmy v Indii.
 - [UK India Business Council](#) má dobře zpracované informace.
-

Indie – přímé zkušenosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Kromě mnoha článků lze najít i kanály „našich“ žijících v Indii a pokrývajících rozdíly ze svého pohledu.
- [Prima ZOOM SVĚT - Indie vs Česká republika.](#)
- [Indie: kulturní šok pro středoevropana \(Alisczech vol. 83\).](#)
- [TOP 7 Divné věci, které najdete pouze v Indii.](#)



Indie – přímé zkušenosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Barvy a vůně! Neskutečná rozmanitost. (jídlo a voda pozor!)
- Vše zničené. Chudoba. Negramotnost. Všude zvířata (krávy).
- Doprava – naprostý totální chaos. Na cestě potkáte vše. Všichni troubí. Chodci nemají práva.
- Hudba. Bollywood. Všichni tančí skupinové tance.
- Kasty.
- Věštění budoucnosti.
- Jiné vnímání času.
- Levá ruka je nečistá.
- Domluvené sňatky. Bělící krémy.



Obchod v Indii (zdroj: [BusinessAustralia](#))



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Rodina na prvním místě – silný hodnotový systém založený na rodině, promítá se to do obchodu. Skoro 70 % firem jsou rodinné firmy. Klíčové pozice rodinní příslušníci. CEO „je jako táta“. Blízké vztahy spolupracovníků. Nový obchodní vztah – „přírůstek do rodiny“ – dlouhodobost, vztahy.
 - Vztahy – jednání trvají déle, budují se vztahy. Podrobně vysvětleno [zde](#).
 - Jídlo je důležitou součástí kultury – je tedy součástí jednání.
 - „Relaxovaný přístup“ – po vybudování vztahu neformální oblečení, nerespektování času.
 - Neumí říct ne – slíbí a nedodrží.
 - Vždy vyjednávejte – na všem se dá dohodnout.
-

Obchod v Indii (zdroj: [World Business Culture](#))



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARLOVĚ

- Každých 100 mil úplně nová kultura, jazyk, zvyky atd.
 - Existuje byrokracie, korupce, ale největší problém je při práci s lidským faktorem – zaměstnanci.
 - Mají rádi přehled a bezpečí – vyžadují od nás dobře zpracované smlouvy (nutno nakoupit know-how), smlouva na dobu neurčitou, vyhlídky růstu.
 - Job přináší nejen peníze, ale je spojen se sociálním statusem, možností vůbec mít svazek manželský, hypotéku atd.
 - Rodina na prvním místě – nutno vytvořit systém dovolených, sick leave, family leave etc. Z toho vyplývá nutná zastupitelnost. Problém s „crunchem“.
 - Oslovení sir a madam pro vyjádření respektu. Dress code.
-



- *„A GOOD UNDERSTANDING OF THE UNDERLYING VALUES, BELIEFS AND ASSUMPTIONS OF INDIAN CULTURE AND HOW THEY MANIFEST THEMSELVES IN THE MARKET AND WORKPLACE IS ESSENTIAL FOR THE SUCCESS OF YOUR BUSINESS.“*
 - Nelze generalizovat, Indie je zkrátka moc velká. Nutno být flexibilní.
 - Potřesení rukou je nutnost. Ale časté je i ruce k sobě a úklona. Začíná se od nejstaršího / nejvýše postaveného – hierarchie důležitá.
 - Důležitost vizitek – přijetí pravou rukou, opatrné uložení.
 - Small talk o rodině.
 - Důležitost formálních titulů. Označení pracovních pozic.
 - Dress code – důležitost oblečení.
-

Business Culture (zdroj: [UK India Business Council](#))



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Ženy raději kalhotový kostým, ne sukni.
 - Angličtina rozšířena, ale výrazy a fráze mohou mít rozdílný význam.
 - Neumí říkat NE. Vede k řadě problémů.
 - Rozdílné vnímání času – nutno domluvit vše dlouho dopředu, ale stejně proběhne řada korekcí. Jediná jistota je až když už jsme na meetingu. A stejně se protáhne. Jednání bude pomalé.
 - Důležitost vztahů – pomáhají obchodní partneři, reference.
 - Podniková hierarchie – nebudou dělat práci, která jim neodpovídá. Nelze mít pružné struktury.
 - *The great Cambridge economist Joan Robinson once observed: “Whatever you can rightly say about India, the opposite is also true.”*
-

3 Evropa - Německo (zdroj: [Businessinfo](#))



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Spolková republika Německo.
- Počet obyvatel SRN 2019: 83,1 mil.
- Křesťanství 55 %.
- Měna Euro.



Německo (zdroj: [Businessinfo](#))



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Businessinfo má mnoho informací předpřipravených:
 - [MZV: Souhrnná teritoriální informace](#)
 - [MZV: Strategické příležitosti pro české exportéry](#)
 - [CzechTrade: Desatero pro obchodování s Německem](#)
 - [VIDEA: Jak podnikat v Německu](#)
 - [Koronavirus: Platná bezpečnostní opatření a důsledky pro byznys](#)



- Jednání jsou běžná, budou mít různé formy (online/offline).
 - Němci jsou zaměřeni na tvrdá data, analytické myšlení, řešení problémů.
 - Jednání mají přesně daná pravidla. Jak samotný průběh, tak kdy je potřeba jej vůbec svolat, kde, za jakých podmínek atd.
 - Jednání musí mít jasný výsledek.
 - Nehrajeme divadlo, nemáme personu na vyjednávání. Poskytujeme tvrdá data, statistiky, důvody. Příímý tah na branku.
 - Hierarchie je důležitá. Tituly. Pracovní pozice.
 - Důležité jsou kontakty, reference, Německý partner.
 - Mají nabitý kalendář – schůzky domlouvány dopředu, není možné přijít pozdě, zrušit jen z vážných důvodů – nutno vysvětlit.
-

- Všichni mluví výborně anglicky. Ale přesto je vítáno mít emaily v němčině, oslovení apod. – zdání, že se snažíme.
 - Odpovídat okamžitě na komunikaci.
 - Němci jsou soutěživí, ambiciózní, tvrdí vyjednávači. Výsledek nebude znám hned – tzn. žádná spontánní rozhodnutí.
 - Slovní domluva, natož potřesení rukou, je bráno jako závazné.
 - Nepoužíváme emoce, emoční tlak, agresivní taktiky, humor. (neradi hype)
 - Před vyjednáváním zašleme informace o naší straně, našich lidech, materiály dopředu k prostudování. „Follow up letter“.
 - (Čechy překvapí často znalosti a schopnosti Němců. Nechtějí jen „nějak to zařídit“, chtějí znát přesný postup, důvody. Nemají rádi naši improvizaci.)
-

Evropa - Finsko

- Finská republika.
- 5 milionu obyvatel.
- Finština.
- Euro



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

FINNISH NIGHTMARES



"SMALL" TALK



Finsko (zdroj: [Businessinfo](#))



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Businessinfo má mnoho informací předpřipravených:
 - MZV: Souhrnná teritoriální informace
 - MZV: Strategické příležitosti pro české exportéry
 - CzechTrade: Desatero pro obchodování s Finskem
 - Koronavirus: Platná bezpečnostní opatření a důsledky pro byznys



Business culture ve Finsku (zdroj: [BusinessCulture](#))



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Číslo 1 na světě ve work-life balance, index of happiness.
 - Politická korektnost.
 - Postavení žen ve společnosti.
 - Střídmá verbální a neverbální komunikace.
 - Státní aparát funguje, úřady dělají svou práci.
 - Xenofobie – na povrchu maximální tolerance, ale pod povrchem ..
 - Systém školství je excelentní.
 - Perfektní angličtina (nemají dabovanou TV).
 - **Vystihuje je „work hard, play hard“.**
 - Nebavíme se o náboženství, politice, Švédsku. Nekorektní humor není přijímán pozitivně. Mluvíme o sportu.
-

- Nutnost být přítomen přesně v daný čas. Začíná a končí potřesením rukou.
- Rádi plánují – během jednání vytvoří několik deadlinů. Pro meeting mají rádi psanou agendu předem. Materiály předem, které nastudují. Vytvoří psané shrnutí jednání. Na konci je psaná smlouva.
- Small talk bude krátký a jen ze zdvořilosti.
- Všichni se musí podílet na rozhodování. Rovnocennost, inkluze, shoda. Bohužel to může vést někdy ke zdlouhavosti.
- Odpoledne a večer již nic nevyřídím – jsou s rodinou. Stejně tak o víkendech, svátcích. A také v létě.
- Musíme udržet naše emoce na uzdě.

Etiketa při obchodním jednání v Itálii (zdroj: [BusinessCulture](#))



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zaměření na vztahy, i když jsou povrchní – tedy small talk (Ferrari, umění), dárky, jednání pro budování vztahu – večere. Ocení pár italských frází.
- První jednání bude o výměně informací a nastavení spolupráce. (nebudou mít nastudováno, co jsme jim poslali)
- Budou problémy s jazykem. Důležité věci mít písemně a dát jim čas si to projít, ale nesmí je to „shodit“. Může nás „vyděsit“ neverbální komunikace.



Etiketa při obchodním jednání v Itálii (zdroj: [BusinessCulture](#))



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Mnoho menších rozhodnutí může být uděláno na místě spontánně, velké ale dělá boss. V praxi může dělat komplikace, když střední manažeři každý zastávají jiný názor a střídají se v jednání.
- Typická je business večeře, potřesení rukou (obětí a líbání), dárek, víno, jídlo, pro nás delší small talk pro budování vztahu, až později obchod.





- Hierarchický, rigidní, formální styl. – neztrácet čas s lidmi, kteří nemohou rozhodovat. Jiné postavení žen v obchodu, zvláště u starší generace.
 - Nebudou skrývat emoce, zvláště pokud jsou naštváni. Otevřená komunikace. Klidně řeknou ne.
 - (Jsou to obchodníci. Přeprodejci. Problémy s kvalitou. Dokáží vyrobit/opravit vše.)
 - Nejdříve si vyžádají informace. Klidně i cenovou nabídku (zda s námi mají ztrácet čas).
 - Jsou založeni jak na vztazích, tak čistě na obchodu. Dárky a vzorky mají rádi. Potřesení rukou, vizitky, formální tituly. Časová flexibilita. Nutno se připomenout. Nutno nastavit deadlines. Small talk krátký.
-

4 Příklady mezinárodního marketingu firem - McDonalds



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Standardizace všude, kde to jde. Dále pak adaptace.
 - Adaptace probíhá neustálým testováním adaptovaného marketingového mixu, při úspěchu aplikace ve velkém.
 - [Příklady](#) adaptace.
 - Heslo: „brand globally, act locally“.
 - Například v Indii změnil McDonald's recept na hamburgery. Hovězí maso bylo nahrazeno kuřecím masem, zeleninou a rybami. Názvy položek byly navíc upraveny podle místní kultury, např. McAlloo Tikki. Cílem této úpravy bylo zajistit splnění a uspokojení preferencí a potřeb zákazníků. Nejznámější Big-Mac, který je vyroben z hovězího masa, byl v Indii nahrazen Maharaja-Mac, který je vyroben z kuřecího a kari omáčky.
-

Produkt McDonald



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
KULTA V KARVINĚ



chicken
laharaja Mac



Cena McDonald



Země	Cena v USD	Procentní rozdíl oproti ceně v USA
Švýcarsko	6,35	25,5 %
Norsko	5,67	12 %
Švédsko	5,26	4 %
Brazílie	5,12	1,1 %
USA	5,06	0 %
Eurozóna	4,06	-19,7 %
Velká Británie	3,73	-26,3 %
Česká republika	2,91	-42,6 %
Čína	2,83	-44,1 %
Polsko	2,3	-54,5 %
Rusko	2,15	-57,5 %
Ukrajina	1,54	-69 %
Egypt	1,46	-71,1 %

Distribuce McDonald



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Komunikace McDonald



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Heslo: „brand globally, advertise locally“
- Příklady [reklam](#) na různé produkty



**Get Down
with a Cheeseburger
at McDonald's.**

Maurice and his lady gettin' down with some cheeseburgers. It's their way of celebrating just being together. Melted cheese on a burger served on a toasted bun. Fries and icy cold Coca-Cola make a get-together complete. Can you dig where they've comin' from?

© 1972, McDonald's Corporation

Get Down with Something Good at McDonald's

- Nápoje
 - EU, USA, Asie, Afrika - káva, studené nápoje, čaj, občerstvení
 - ČR – klasická káva, espresso, latté, macchiatto, capuccino, čokoládové nápoje
 - FR, Japonsko, Norsko + fresh nápoje, smoothie, matcha latte, ovocné frapuccina
- Občerstvení
 - FR – sladké pečivo, lívance, croissanty
 - Nórsko – kaše a saláty
 - UK – sandwiche, wrapy, pannini
 - Čína – mooncakes
 - ČR – dorty a zákusky
- Doplnkové produkty
 - ČR – termohrnky, frenchpress, kávy
 - USA – mlýnky na kávu, čajové skleničky, konvice



Cena Starbucks



- 50 – 60% vyšší než konkurence
- Min. cena 50 Kč
- Průměrná cena – 90 Kč
- Nejdražší káva – Polsko, Maďarsko, Turecko, Řecko, ČR, Jižní Korea, Čína
- Levnější káva – Německo, Francie, UK

Město	ČR	Oslo	Currych	Brusel	Sydney	Dili	Mexiko	Istanbul	New York
Cena	85 Kč	182 Kč	132 Kč	105 Kč	89 Kč	52 Kč	60 Kč	72 Kč	80 Kč

Konec prezentace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost 😊
