

# Mezinárodní obchodní operace

Téma: Obchodní operace při plánování a řízení prodeje  
(Plán prodeje) – první část



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Radka Bauerová, Ph.D.**

Přednáška č. 5

25. 10. 2023

# Obsah přednášky

1. Plánování a řízení prodeje na zahraničních trzích
2. Metody plánování a prognózování prodeje (vhodné pro působení na trzích v rámci FDI)
3. Plán prodeje



# Obchodní operace při plánování a řízení prodeje (Plán prodeje) – první část

1. Význam plánování a řízení prodeje na zahraničních trzích



# PLÁNOVÁNÍ PRODEJE NA ZAHRANIČNÍCH TRŽÍCH



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# ŘÍDÍCÍ PROCES - OD STRATEGIE K PLÁNU PRODEJE



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KATOVICÍCH

**1. Východiska** - filosofie, vize a poslání firmy

SW analýza - OT analýza (včetně územní a tržní analýzy)

**2. Strategie:** Cíle (v širším slova smyslu) a cenové cíle (proniknutí na trh, „Sbírání smetany“, vyjádření odlišnosti výrobku...)

strategie obecné (dělej to ve velkém, dělej to nově, dělej to, co na trhu chybí),  
rozvojové retailingové, reagující na poptávku (Trading up, Trading down), cenové  
strategie (prémiová cenová, penetrační, konkurenční, ekonomická, diferenční)

**3. Marketingová strategie a její nástroje:** marketingový mix

**4. Tvorba plánu** jako základního nástroje řízení- obchodně finanční plánování (v tom plán prodeje a metody plánování)

**5. Další nástroje řízení** zastřešené marketingem

**Kolik % společností nesplnilo svou prognózu  
prodeje v roce 2021?**

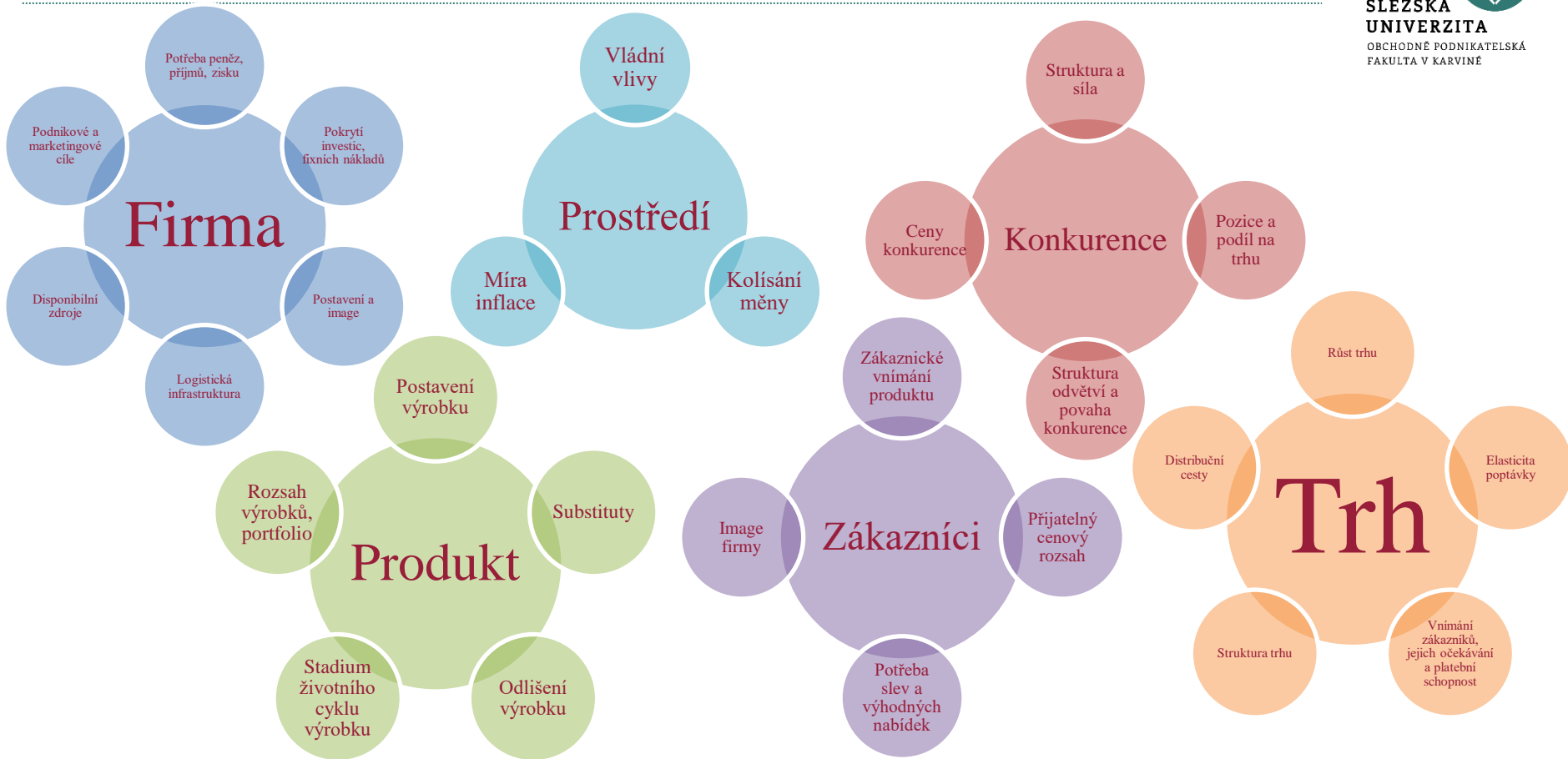
Průzkum stavu prognózování prodeje v roce  
2021 zjistil, že **68 %** společností nesplnilo  
prognózu **o více než 10 %!**



# FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENOVÉ ROZHODOVÁNÍ



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# VÝZNAM PROGNÓZOVÁNÍ PRODEJŮ



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Cílem prognózování není jen předpovídat budoucnost, ale sdělit vám, co potřebujete vědět, abyste mohli p



- Paul Saffo

Historie prognózování prodeje sahá do doby před více než 60 lety (Boulden, 1958; Winters, 1960). Od té doby bylo publikováno velké množství prací o prognózování prodeje, které zahrnují širokou škálu aplikací v reálných průmyslových odvětvích, jako je například výroba desek s plošnými spoji, potravinářský průmysl a oděvní průmysl.



# FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROGNÓZU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Předpověď prodeje jako jednorozměrná časová řada? Je proces generování dat časové řady konstantní? → **neplatnost v reálném světě**

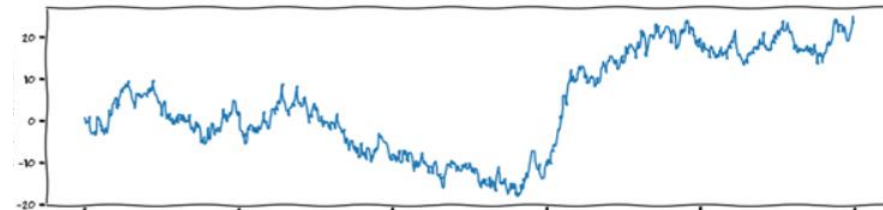
Prognóza může být ovlivněna celou řadou makroekonomických, politických, mezinárodních, průmyslových, konkurenčních a dalších trendů.

Za **hlavní faktory ovlivňující prognózy**

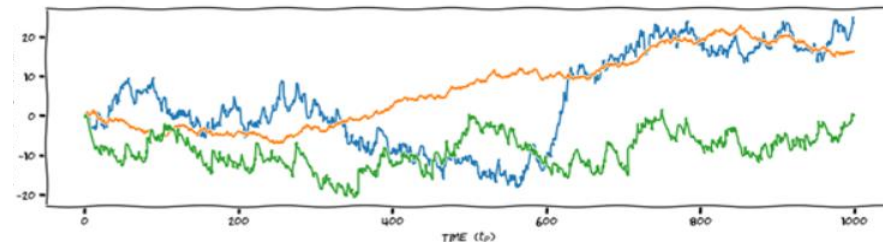
jsou považovány:

- politická stabilita,
- sociální trendy,
- cenová úroveň,
- kontrolní a fiskální politika vlády,
- zaměstnanost, produktivita a národní důchod,
- technické prostředí.

Jednorozměrná časová řada



Vícerozměrná časová řada



# ROLE MANAŽERA PRODEJE



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- V dnešní době mnohem strategičtější role → podíl na formulování plánů společnosti
- Proto je potřeba znát techniky spojené s plánováním, včetně prognózování prodeje a sestavování rozpočtu
- Musí být schopen analyzovat a řídit činnosti prodejců směrem k ziskovějším obchodům

## Specifické povinnosti a odpovědnosti manažera prodeje:

- Stanovení cílů a úkolů prodejního oddělení
- Prognózování a sestavování rozpočtu
- Organizace prodejní skupiny, její velikosti, návrh a plánování teritorií



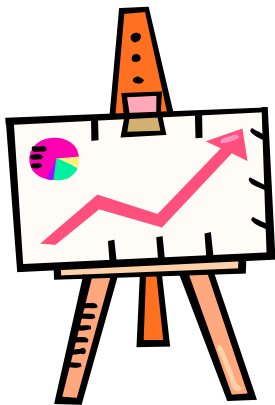
# Obchodní operace při plánování a řízení prodeje (Plán prodeje) – první část

1. Metody plánování a prognózování  
prodeje (vhodné pro působení na  
trzích v rámci FDI)



## 1) Kvalitativní metody

Soud vedoucích pracovníků  
Delfská metoda  
Sčítání prodejní síly



## 2) Kvantitativní metody

*A: Projektování trendů (vzestupný, sestupný)*

- **Adaptivní metody prognózování**  
Statistické metody (průměrný růst, klouzavé průměry...)
- **Analýza časových řad**  
4 hlavní složky časových řad:  
trend, cyklus, sezónnost, mimořádné události

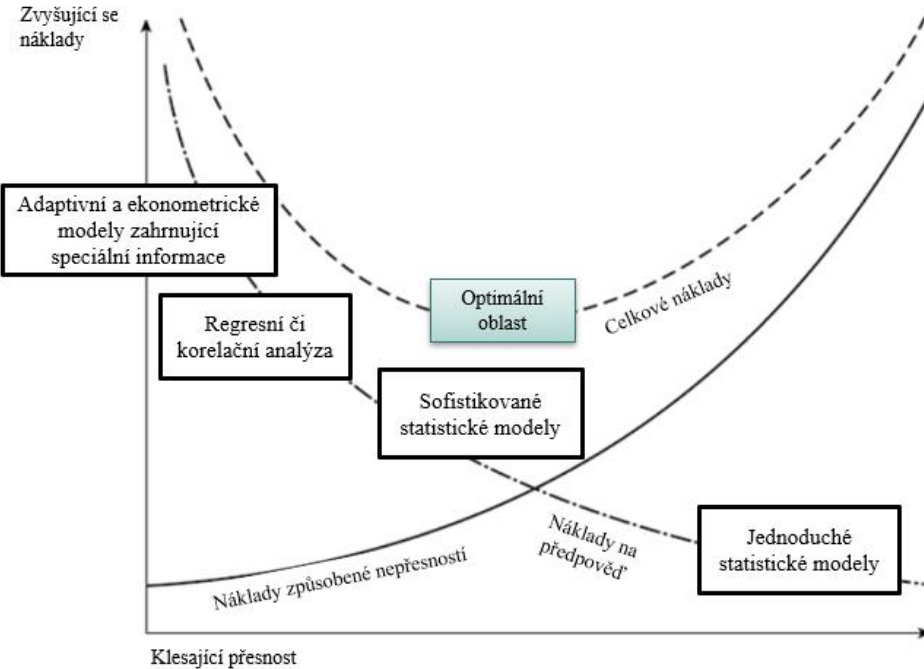
*B: Kauzální modely*

- **Regresní či korelační analýza**  
Směrné ukazatele  
Shodné ukazatele  
Opožděné ukazatele

# JAKOU METODU PROGNÓZOVÁNÍ ZVOLIT?



SLEZSKÁ



## Hlavní východiska prognózování (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020):

- V současném období dynamických změn podnikatelského okolí nejsou kvantitativní metody nejvhodnější a je třeba preferovat kvalitativní metody. Ani ty však nemohou obvykle odhalit **náhlé změny a diskontinuitu vývoje**, které však může firma alespoň zčásti čelit svojí flexibilitou.
- Stanovené prognózy jsou vzhledem k existenci většího počtu neovlivnitelných faktorů značně nespolehlivé. Proto je třeba pracovat s **variantními prognózami v podobě scénářů** (například optimistický, nejpravděpodobnější, pesimistický, případně i varovný scénář.), respektive ke stanovení dopadů změn veličin na strategický finanční plán využít například what if analýzy. Ke snížení nespolehlivosti prognóz může přispět i uplatnění více metod prognózování.
- Vhodné je zpětně zjistit **odchytky** prognózovaných hodnot významných veličin od skutečnosti a příčiny těchto odchylek. Zjištění těchto příčin a snaha o jejich eliminaci, respektive oslabení může vést ke zvýšení spolehlivosti dalších prognóz na základě učení se z minulých chyb.

4 hlavní složky časových řad:

## **Trend**

- celkové ekonomické podmínky firmy a její strategie, očekávané změny ve vlastních prodejnách, změny oddělení, organizace práce a technologie, výběr zboží atd.

## **Hospodářský cyklus**

- změny v okolí v širším slova smyslu + změny v akčním rádiu prodejen, demografie akčního rádia, konkurence atd.

## **Sezónnost**

- výkyvy v poptávce v jednotlivých měsících.

## **Mimořádné události**

- jejich vliv na uplynulý prodej musí být z údajů odstraněn, aby výsledky prognózování nebyly zkreslené. Patří zde například klimatické podmínky, přechodné módní záliby, stávky, povstání, války, paniky.



## Regresní analýza

- Vztahuje tržby z prodeje zboží jako závisle proměnnou k jiným nezávisle proměnným. Tyto nezávisle proměnné jsou obvykle ekonomické ukazatele (indikátory), které rozdělujeme na směrné, shodné nebo opožděné.

### 1. Směrné ukazatele

- Jejich pohyb předchází změnám v prodejní aktivitě obyvatelstva (v poptávce).
- Například:
  - **Pokles či vzestup produktivity práce.**
  - **Vývoj v příjmech obyvatelstva.**
  - **Spotřební výdaje.**

## 2. Shodné ukazatele

- Mění se zároveň se skutečnými tržbami.
- Například:
  - **HDP** - konečná spotřeba domácností je součástí HDP, pozor ovšem jak se vyvíjejí ostatní složky HDP - investice, export, import, konečná spotřeba vlády, najdeme ve Statistické ročence ČR.
    - Je třeba zohlednit také změny v poptávce po určitém sortimentu!
    - Předpovědi HDP se různí (MF, ČNB, banky)
  - **Zisk firmy**



# Tvorba a užití HDP (v %), vybraný ukazatel konečná spotřeba domácností – téměř shodný vývoj jako HDP



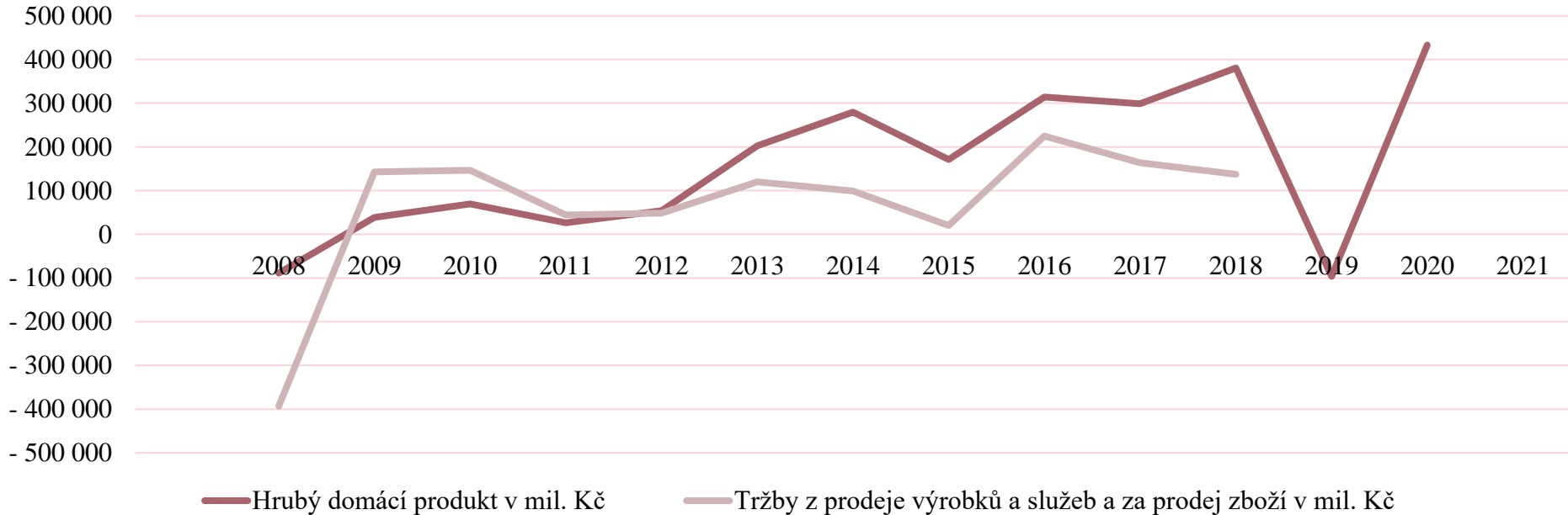
SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>HDP</b>	102,3	105,4	102,5	105,2	103,2	102,3	94,2	103,3
Výdaje na konečnou spotřebu, z toho:	101,3	103,3	103,4	103,4	103,6	102,8	96,2	103,5
- <b>domácnosti</b>	101,4	103,9	103,7	103,9	103,3	102,9	93	104,4
- vláda	101,0	101,8	102,5	101,8	103,8	102,3	103,4	101,6

# Vývoj tržeb v maloobchodě a HDP (ČR) (nominální změna oproti předcházejícímu roku)



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Příklady vybraných indikátorů - korelace s maloobchodními tržbami

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Časová řada 1991-2003, ČR, studie Starzyczná:

Indikátor	Korelační koeficient-r
HDP	0,989716
Produktivita práce-průmysl	0,809427
Mzdy	0,979776

---



## 3. Opožděné ukazatele

- Jejich pohyb je opožděný za změnami trzeb.
  - Například:
    - **Diskontní úroková sazba** (reaguje ČNB). Pozn.: upravená diskontní sazba se stává směrným ukazatelem, určuje cenu peněz.
    - **Poměr zásob k tržbám z prodeje zboží** (reaguje firma).
-

# Obchodní operace při plánování a řízení prodeje (Plán prodeje) – první část

1. Plán prodeje
2. Výpočet plánu prodeje u zavedené MOJ
3. Výpočet plánu prodeje u nově zřízené MOJ



# Plán prodeje



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Je základem veškerého plánování, přičemž plánujeme různými metodami:

- Metoda shora dolů.
- Metoda zdola nahoru.
- Dvoustupně.

## Plán prodeje na úrovni obchodní organizace

### Na úrovni marketingového oddělení:

- dle sortimentních skupin (loňský objem tržeb, velikost trhu, pohyb cen)

### Na úrovni prodejního oddělení:

- dle teritorií a provozoven, zákazníků (týká se především VO)
- MOO se sítí MOJ ( $\sum$  plánů tržeb jednotlivých provozoven v konkrétních regionech)
- MOO se sítí OD ( $\sum$  plánů tržeb za oddělení specializovaných sortimentů za jednotlivé OD)
- MOO s přímým prodejem ( $\sum$  plánů tržeb všech prodejců).

# PŘÍKLADY PRODEJNÍCH CÍLŮ V RÁMCI PRODEJNÍCH PLÁNŮ

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Nárůst příjmů každý měsíc o 15 %
- Zvýšení prodaných jednotek o 10 % ve 3. čtvrtletí
- Snížit náklady na získání zákazníků o 20 % v tomto měsíci
- Zlepšit retenci zákazníků o 35 % v tomto roce
- Snížit míru odchodu zákazníků o 5 % během 2. a 3. čtvrtletí



Na základě stanovených  
cílů jsme schopni  
následně zhodnotit  
úspěšnost prodejního  
plánu

---

# Význam prodejního plánu na úrovni prodejního oddělení



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Prodejní plán na úrovni prodejního oddělení slouží:

- K prověření **správnosti údajů**, ke kterým se dopracovalo marketingové oddělení.
- Je **podkladem** pro příjmovou část finančního plánu.
- Je **výchozí základnou** pro rozpis prodejních kvót na jednotlivé obchodně provozní jednotky a jejich pracovníky.
- Je východiskem sestavení **plánu zásob**.





# JAK POSTUPOVAT PŘI SESTAVENÍ PRODEJNÍHO PLÁNU?



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Vyhledejte na internetu, jak stanovit prodejní plán (obsah).  
→ Sepište jednotlivé kroky a zdroj informací

## Sales Planning Process in 5 Steps



# Odhad prodeje na základním stupni řízení



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Plán prodeje u zavedené MOJ - aplikace metody analýzy časové řady

### Východiska:

- Tržby minulého roku (celkově i dle struktury)
- Trend
- Hospodářský cyklus
- Sezónnost



# Vzorec výpočtu pro odhad prodeje u zavedené MOJ (výše prodaného zboží)



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Vzorec výpočtu:

$$\text{MO}_t = \text{MO}_{t-1} \pm \text{trend} \pm \text{HC}$$
$$\text{nebo } \text{MO}_t = \text{MO}_{t-1} * I_T * I_{HC}$$

## Příklad č. 1:

Zadání:

- V loňském prodala maloobchodní společnost **50 000 aut**.
- V letošním roce počítá s některými provozními změnami (redukce nerentabilních provozů), které sníží tržby cca o **2 %**.
- Odhad vývoje dle hospodářského cyklu ukazuje na zvýšení prodeje o **1 %**.
- Kolik aut prodá firma v prosinci letošního roku, který má **sezónní index 1,1 (+10%)**?

# Výpočet odhadu prodeje u zavedené MOJ – příklad č. 1



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

1) Trend

$$\begin{aligned}MO_{24} &= MO_{23} * I_T \\MO_{24} &= 50\,000 * 0,98 \\MO_{24}' &= 49\,000 \text{ aut}\end{aligned}$$

2)  
Hospodářský  
cyklus

$$\begin{aligned}MO_{24}'' &= MO_{24}' * I_{HC} \\MO_{24}'' &= 49\,000 * 1,01 \\MO_{24}'' &= 49\,490 \text{ aut}\end{aligned}$$

3) Sezónnost

Průměrný měsíční prodej:

$$MO_{24} = 49\,490 / 12 = 4124,166 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc prosinec: } 4124,166 * 1,1 = 4536,58 \text{ aut}$$

Odpověď: V tomto roce se plánuje prodej cca 49 490 aut.  
Odhad prodaných aut v prosinci se pohybuje kolem 4536.

# VYUŽITÍ V PLÁNU PRODEJE



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Prodejní cíl pro zpracováváný plán prodeje:

➤ **Zvýšení prodaných jednotek o 10 % ve 3. čtvrtletí**

Sezónní indexy pro dané období: červenec – 0.7. srpen – 0.5. září – 0.6

1) Sezónnost a  
prodej z  
minulého roku

Průměrný měsíční prodej minulého roku:

$$MO_{23} = 50\,000 / 12 = 4\,166,67 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc červenec: } 4\,166,67 \times 0,7 = 2\,916,67 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc srpen: } 4\,166,67 \times 0,5 = 2\,083,34 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc září: } 4\,166,67 \times 0,6 = 2\,500 \text{ aut}$$

Prodej za 3. čtvrtletí: 7 500,01 aut (tyto údaje již ví ze záznamů, nemusí si je počítat)

2) Sezónnost a  
odhad prodeje

Odhad průměrného měsíčního prodeje:

$$MO_{24} = 49\,490 / 12 = 4\,124,166 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc červenec: } 4\,124,166 \times 0,7 = 2\,886,92 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc srpen: } 4\,124,166 \times 0,5 = 2\,062,08 \text{ aut}$$

$$\text{Měsíc září: } 4\,124,166 \times 0,6 = 2\,474,50 \text{ aut}$$

Odhad prodeje pro 3. čtvrtletí: 7 423,50 aut

**Kolik aut budou muset za 3. čtvrtletí prodat, aby splnili prodejní cíl?**

**$\hat{=} 7\,575 \text{ aut}$**

**Splní na základě výpočtu odhadu prodeje daný cíl?**

**$7\,423,5 - 7\,575 = \text{nesplní o aut } 151,5$**

# Vzorec výpočtu pro odhad prodeje u zavedené MOJ (výše tržeb)



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Příklad č. 2:

Zadání:

- V loňském roce prodala prodejna zboží za **200 mil. Kč**.
- Management plánuje změny v obchodním provozu, které umožní nárůst tržeb dle odhadů o **1 %**.
- Hospodářský cyklus tohoto roku dle očekávání bude znamenat přibližný růst cca o **3 %**.
- Vypočtete objem prodeje zboží, kterého by firma mohla dosáhnout v prosinci tohoto roku, jestliže **sezónní index se pohybuje kolem 0,5**.

# Výpočet odhadu prodeje u zavedené MOJ – příklad č. 2



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

1) Trend

$$\begin{aligned}MO_{24} &= MO_{23} * IT \\MO_{24} &= 200\,000\,000 * 1,01 \\MO_{24}' &= 202\,000\,000 \text{ Kč}\end{aligned}$$

2)  
Hospodářský  
cyklus

$$\begin{aligned}MO_{24}'' &= MO_{24}' * IHC \\MO_{24}'' &= 202\,000\,000 * 1,03 \\MO_{24}'' &= 208\,060\,000 \text{ Kč}\end{aligned}$$

3) Sezónnost

Průměrný měsíční prodej:

$$MO_{24} = 208\,060\,000 / 12 = 17\,338\,333,33 \text{ Kč}$$

Měsíc prosinec:  $17\,338\,333,33 * 0,5 = 8\,669\,166,67 \text{ Kč}$

Odpověď: V tomto roce se plánuje prodej zboží za cca 208 060 000 Kč.  
Měsíční prodej v prosinci se bude pohybovat kolem 8 669 166,67 Kč.

# VYUŽITÍ V PLÁNU PRODEJE



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Prodejní cíl pro zpracováváný plán prodeje:

➤ **Nárůst příjmů každý měsíc o 15 %**

Sezónní indexy pro dané období: leden – 1,1, únor – 1,3, březen – 1,4, duben – 1,5, květen – 1,5, červen – 1,4, červenec – 1, srpen – 0,5, září – 0,6, říjen – 0,5, listopad – 0,7, prosinec – 0,5

1) Sezónnost a  
prodej z  
minulého roku

Průměrný měsíční prodej: (tyto údaje již ví ze záznamů, nemusí si je počítat)

$MO_{23} = 200\,000\,000 / 12 = 16\,666\,666,67 \text{ Kč}$

Měsíc leden:  $16\,666\,666,67 \times 1,1 = 18\,333\,333,34 \text{ Kč}$

Měsíc únor:  $16\,666\,666,67 \times 1,3 = 21\,666\,666,67 \text{ Kč}$

Až

Měsíc prosinec:  $16\,666\,666,67 \times 0,5 = 8\,333\,333,34 \text{ Kč}$

2) Sezónnost a  
odhad prodeje

Odhadovaný průměrný měsíční prodej:

$MO_{24} = 208\,060\,000 / 12 = 17\,338\,333,33 \text{ Kč}$

Měsíc leden:  $17\,338\,333,33 \times 1,1 = 19\,072\,166,66 \text{ Kč}$

Měsíc únor:  $17\,338\,333,33 \times 1,3 = 22\,539\,833,33 \text{ Kč}$

Až

Měsíc prosinec:  $17\,338\,333,33 \times 0,5 = 8\,669\,166,67 \text{ Kč}$

**Splní MOJ v roce 2024 stanovený prodejní cíl?**

**NE**

**Příjmy nutné pro splnění cíle: měsíc leden: 19 166 666,67 Kč, měsíc únor: 24 916 666,67 Kč...**



# ODHAD PRODEJE U NOVĚ ZŘÍZENÉ MOJ



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Východiska:

### a) vymezení zájmové spádové oblasti

- akční rádius - potencionální zákazníci, kruhová m.

### b) odhad plánu prodeje

- zvolený sortiment - průměrný spotřební výdaj na zahraničním trhu v měnách příslušných států,
- odhad kupní síly a míra realizace výdajů obyvatelstva
- konkurenční podmínky,
- analogie jiných prodejen.

Vzorec:

$$MO_t = O_{1k} \cdot V_o \cdot I_{MR} \cdot I_{KS} - \text{podíl konkurence}$$



# Výpočet odhadu prodeje u nově zřízené MOJ – příklad č. 1

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Vypočítejte očekávaný maloobchodní obrat pro nově zamýšlenou maloobchodní jednotku s oblečením, když víte následující údaje:**

- Obyvatelstvo akčního rádia je 44 000.
  - Průměrný spotřební výdaj je 3 000 Kč.
  - Index míry realizace výdajů obyvatelstva je ve výši 0,8.
  - Index kupní síly je 0,6.
-

# Výpočet odhadu prodeje u nově zřízené MOJ – příklad č. 1

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

$$MO_t = O_{lk} * V_O * I_{MR} * I_{ks}$$

$$MO_t = 44\ 000 * 3\ 000 * 0,8 * 0,6$$

$$MO_t = \mathbf{63\ 360\ 000\ Kč} - \mathbf{podíl\ konkurence}$$

## Odpověď

Očekávaný maloobchodní obrat MO, která bude prodávat oblečení bude ve výši cca 63 360 000 Kč. Tento očekávaný maloobchodní obrat pro naši zamýšlenou MOJ je potřeba upravit z pohledu podílu konkurence v dané lokalitě.

---

# Výpočet odhadu prodeje u nově zřízené MOJ – příklad č. 1

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Vypočítejte očekávaný maloobchodní obrat pro nově zamýšlenou maloobchodní jednotku, pro kterou vyhledejte potřebné údaje. Jedná se o prodejnu s potravinami, kterou chcete otevřít ve městě Poznan v Polsku.

- Obyvatelstvo akčního rádia je 535 000.
  - Průměrný spotřební výdaj je ?.
  - Index míry realizace výdajů obyvatelstva je ve výši ?.
  - Index kupní síly je ?.
-

## JAKÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍ STANOVENÍ PLÁNU PRODEJE? PROČ JE DŮLEŽITÉ STANOVIT PLÁN PRODEJE?



# DOTAZY?

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ





SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

---

# Děkuji za pozornost



# POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA

---



SLEZSKÁ

1. BRIGHAM, E.F., and J.F. HOUSTON, 2016. Fundamentals of Financial Management. 2nd ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-88721-3
  2. GRATH, A., 2016. The Handbook of International Trade and Finance: The Complete Guide for International Sales, Finance, Shipping and Administration. 4th ed. Croydon: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-7599-4.
  3. HINKELMAN, E.G., 2003. A Short Course in International Payments: How to Use Letters of Credit, D/P and D/A Terms, Prepayment, Credit, and Cyberpayments in International Transactions. 2nd ed. California: World Trade Press. ISBN 978-1-885073-64-8.
  4. LEVY, A., BOUHENI, F.B., AMMI, C., 2018. Financial Management: USGAAP and IFRS Standards. London: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-52239-3.
  5. LUK, K.W., 2011. International Trade Finance: A Practical Guide. 2nd ed. Kowloon: City University of Hong Kong Press. ISBN 978-962-937-185-2
  6. MULAČ, P and V. MULAČOVÁ, 2007. Podniková ekonomika. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická. ISB 978-80-903888-0-2.
  7. MULAČOVÁ, V. and P. MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Prague: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
  8. NEE, P.W., 2014. How to Get Rich by Exporting: Make it Big in the Export Business. Boston: The Internationalist. ISBN 978-1495322624.
  9. SCHAFFER, R., F. AGUSTI, L.J. DHOOGHE, 2014. International Business Law and Its Environment. 2nd ed. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-14301-2.
  10. SHIM, J.K., 2016. Accounting and Finance for the Non Financial Executive: An Integrated Resource Management Guide for the 21st Century. London: CRC Press. ISBN 978-1-4200-2563-7.
  11. SINGH, R., 2009. International Trade Operations, 2nd ed. New Delhi: Excel Books. ISBN 978-81-7446-735-5.
-