

ANALÝZA ALTERNATIVNÍHO PŘÍSTUPU KE STANOVENÍ MÍRY ZISKOVOSTI ODBĚRATELŮ

M. Vodák

Došlo: 30. června 2007

Abstract

VODÁK, M.: *Analysis of alternative approach to determining of customers' profitability level*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2007, LV, No. 6, pp. 265–272

This paper describes alternative approach to analysis of customers profitability based just on volume of purchased goods. By including average distance of customers' distributional places as additional criteria for profitability analysis and using cluster analysis as a method for ranking customers is proven that assessing of customers' profitability can be more accurate.

This approach to evaluation of customers' profitability changes order of customers listed according to profit they generate. In fact it shows that in business terms is room for improvement and harmonisation of relationship among some business partners in certain cases. Recalculation of business conditions which comes from detailed analysis can bring either increase of competitiveness by price reduction or increase of incomes by rising price of goods.

profitability, competitiveness, distribution changes efficiency, business terms

Za předpokladu, že přístup obchodního oddělení podniku ke každému zákazníkovi je určen na základě individuální ziskovosti každého zákazníka a od tohoto konceptu se odvíjí také míra výhod, které jsou zákazníkům poskytnuty, je sestavení ziskové struktury zákazníků možno označit za hlavní podklad pro stanovení obchodní politiky každého podnikatelského subjektu.

Jednoduchou a často využívanou metodou k hodnocení míry ziskovosti jednotlivých zákazníků podniku je jejich posuzování podle množství odebrané produkce. Vychází se z předpokladu, že pokud je výrobní cena produktu stejná pro každého zákazníka a dochází k uplatnění podobných principů při stanovování obchodní přírážky, pak míra zákaznické ziskovosti stoupá zároveň s růstem odběru produkce.

Tento systém samozřejmě nezachycuje skutečnost věrně, jelikož se zaměřuje pouze na řazení zákazníků podle výše jejich odběrů a neodráží náklady spojené s uspokojováním jejich individuálních potřeb. Zabývá se tedy pouze příjmy z prodeje produkce a nezohledňuje náklady, které jsou s obsluhou jednotlivých zákazníků spojeny.

Jako vhodnější postup, efektivněji odrážející pořadí odběratelů z hlediska jejich přínosu pro dodavatele, se jeví metoda kombinující údaje o odebraném množství produkce s dalšími ukazateli.

K její praktické demonstraci jsou v tomto textu použity údaje o zatížení distribučního systému dodavatele, které vyvolává dodání odběratelem objednaných dodávek. Předpokladem jejich využití je to, že u analyzované firmy jsou dopravní náklady hrazeny dodavatelem.

MATERIÁL A METODY

Cílem této práce je porovnat častěji využívanou metodu pro hodnocení zákaznické ziskovosti s metodou věrněji zachycující reálnou ziskovost odběratelů, zhodnotit možné rozdíly ve výsledných hodnotách a posoudit využitelnost alternativní možnosti hodnocení zákazníků.

Podkladem pro dosažení vymezených cílů je rozbor reálných dat obsahujících údaje o odběrech produktů společnosti Unilever ČR, spol. s r. o. během přibližně tříměsíčního období významnými maloobchodními

řetězci a velkoobchodními sklady působícími v České republice. Primární data ke zpracování pro analytické účely byla poskytnuta manažerem logistiky firmy Unilever ČR, spol. s r. o.

Prvním krokem při zpracovávání datových souborů byla jejich transformace do formy vhodné k hodnocení, která byla provedena pomocí následujících operací:

1. Identifikace klíčových odběratelů firmy Unilever ČR, spol. s r. o., jejichž odběry dosahují 80 % z celkového odebraného množství za sledované období. Při tomto zjednodušení bylo použito Paretovo pravidlo, kdy 80 % produkce odebrá přibližně 20 % klíčových odběratelů.
2. Výpočet úhrnů odebraného množství u všech vytipovaných odběratelů za analyzované období.
3. Vymezení vzdáleností mezi distribučním skladem firmy Unilever ČR, spol. s r. o. v Praze a závozy všemi místy všech odběratelů.
4. Stanovení průměrné vzdálenosti mezi distribučními centry dodavatele a závozy všemi místy odběratelů.
5. Aplikace shlukové analýzy na údaje o celkovém odebraném množství a průměrných vzdálenostech závozy všech zvolených odběratelů firmy Unilever ČR, spol. s r. o.
6. Sestavení ziskového pořadí zákazníků na základě výsledků shlukové analýzy.
7. Objasnění případných rozdílů mezi pořadím zákazníků sestavených podle úhrnu odebraného množství a pořadím využívajícím shlukové analýzy.

Analýza změn zákaznické struktury vychází z předpokladů, že:

1. po celém území České republiky je uplatňována stejná prodejní cena výrobku a dochází k uplatnění podobných principů při stanovování obchodní přírážky u všech odběratelů,
2. výrobní náklady se nemění v závislosti na odběrateli,
3. cena přepravy z distribučního skladu výrobce do provozoven nebo centrálního skladu odběratele je zahrnuta v ceně přepravovaných výrobků.

Rozdělení zákazníků podle míry zisku, který přináší dodavateli, po uplatnění výše uvedených předpokladů, závisí na celkovém odebraném množství a na výši nákladů, tvořených v tomto případě náklady distribučními. Ty lze vyvodit na podkladě údajů o průměrné vzdálenosti závozy všech míst.

Vzdálenost závozy všech míst ovlivňuje distribuční náklady v tom případě, pokud je cena přepravy začleňována do nákupní ceny produktů, a proto platí, že čím je daný odběratel od distribučního centra dále, tím méně výhodným obchodem je pro dodavatele pro-

dej a přeprava produkce na toto místo. Strategie firmy Unilever ČR, spol. s r. o. začleňuje cenu distribuce po České republice do nákupní ceny produktů, a proto byla cena přepravy započítána do nákladů spjatých s obsluhou zákazníků.

Vzhledem k tomu, že někteří odběratelé využívají závozy přímo do provozoven a neexpedují produkty na svá prodejní místa přes jediný centrální sklad, bylo nutno určit průměrnou vzdálenost závozy všech míst za každého z vybraných odběratelů firmy Unilever ČR, spol. s r. o.

Výchozí hodnoty bylo nutno ještě před aplikací shlukové analýzy upravit tak, aby datové řady vykazovaly relativně stejné charakteristiky statistické úrovně. Vytvoření shluků ovlivněných stejnou měrou oběma využitými proměnnými musí vycházet z údajů o hodnotách stejného řádu.

Za tímto účelem byly všechna data o odebraném množství a průměrné vzdálenosti závozy všech míst převedena na údaje vyjadřující místo absolutní hodnoty pouze její relativní poměr k nejvyššímu číslu datové řady. Tato transformace byla provedena úpravou podle vzorce:

$$N = \frac{x}{x_{MAX}},$$

kde N je hodnota v relativním vyjádření,

x je prvek dané datové řady,

x_{MAX} je maximální hodnota příslušné datové řady.

Pomocí uvedeného vzorce byly všechny údaje transformovány na hodnoty nacházející se v intervalu $\langle 0,1 \rangle$ tak, že byly zachovány relativní rozdíly mezi těmito veličinami.

Následně byly upravené hodnoty využity jako výchozí faktor pro seskupení odběratelů metodou shlukové analýzy. Tato metoda umožňuje slučovat jednotlivé hodnoty datového souboru do shluků podle jejich vzájemné podobnosti. Pro vytvoření shluků při rozboru změn zákaznických struktur byla z několika možných variant vybrána metoda využívající k výpočtům Euklidovy metriky. Ta je pro potřeby tohoto modelu definována vztahem:

$$d_{xy} = \sqrt{\sum_{i=1}^k (x_i - y_i)^2},$$

kde d_{xy} je vzdálenost objektů x a y ,

x_i resp. y_i je hodnota ukazatele i objektu x , resp. y .

V rámci tohoto algoritmu byl poté aplikován postup kumulující dané hodnoty na principu podobnosti průměrů uvnitř skupin. Tento proces lze vyjádřit následujícím způsobem:

$$d_{ir} = d_{pr} + d_{qr}$$

$$N_t = N_p + N_q$$

$$S_i = S_p + S_q + d_{pq}$$

$$d_{ir} = \frac{S_i + S_j + d_{ij}}{\frac{(N_i + N_j)(N_i + N_j - 1)}{2}},$$

kde d_{ij} je rozdílnost shluků i a j

N_i , pro $i = 1, \dots, n$ je jednotkový vektor

S_i , pro $i = 1, \dots, n$ je nulový vektor

t, r hodnoty reprezentující nový shluk, respektive všechny ostatní shluky.

VÝSLEDKY

Prvním krokem při porovnání obou systémů hodnocení odběratelů je sestavení jejich pořadí podle celkového odebraného množství (tabulka I).

I: Pořadí odběratelů firmy Unilever ČR, spol. s r. o. podle výše jejich odběrů

ODBĚRATEL			Počet odebraných palet
Číslo	Název	Dodávky do	
17	Makro ČR, spol. s r. o.	CS	2242
4	COOP Centrum družstvo	P	2184
20	Penny market, s. r. o.	CS	1863
1	Ahold, a. s.	CS	1709
13	Kaufland, v.o.s.	P	1430
21	Plus discount, spol. s r. o.	CS	1421
6	Delvita, a. s.	P	965
9	Globus ČR, k. s.	P	603
12	Hruška, spol. s r. o.	P	522
22	Polanských, spol. s r. o.	P	404
25	SPAR – Česká obchodní, s. r. o.	P	393
8	Flosman, a. s.	P	343
11	Hopi, s. r. o.	CS	319
14	KBH velkoobchod, spol. s r. o.	P	291,7
26	SVA-TI, a. s.	P	262
15	KBJ Velkoobchody, s. r. o.	P	237
19	PDS, spol. s r. o.	CS	228
3	Carrefour ČR, s. r. o.	P	174
23	POLO velkoobchod, s. r. o.	CS	149
5	CS Edeka, spol. s r. o.	CS	148
18	Norma, k. s.	CS	147
24	Pramen CZ, s. r. o.	P	139
7	Ekostyl CZ, s. r. o.	CS	112
10	Hellma Praha, spol. s r. o.	CS	70
16	Lekkerland O.K. Foods, s. r. o.	P	32
2	Billa, s. r. o.	CS	21
X	CELKEM		16511,3

Zdroj: vlastní výpočty autora, údaje o odebraném množství jsou uvedeny v paletách

Vysv.: CS ... distribuce produktů do centrálního skladu odběratele, P ... distribuce produktů do jednotlivých provozoven odběratele

Výchozí hodnoty pro shlukovou analýzu struktury duální nákladovosti jsou uvedeny v tabulce II. odběratelů podle odebraného množství a jejich indivi-

II: *Výchozí datové údaje pro analýzu alternativního přístupu ke stanovení míry ziskovosti odběratelů*

ODBĚRATEL		O.M.	V.O.
Číslo	Název		
1	Ahold, a. s.	1709	0
2	BILLA, s. r. o.	21	20
3	Carrefour ČR, s. r. o.	174	205
4	COOP Cent. Družstvo	2184	189
5	CS Edeka, spol. s r. o.	148	35
6	Delvita, a. s.	965	88
7	Ekostyl CZ, s. r. o.	112	33
8	Flosman, a. s.	343	114
9	Globus ČR, k. s.	603	123
10	Hellma Praha, spol. s r. o.	70	0
11	Hopi, s. r. o.	319	196
12	Hruška, spol. s r. o.	522	370
13	Kaufland, v.o.s.	1430	199
14	KBH velkoob., spol. s r. o.	291,7	54
15	KBJ Velkoobchody, s. r. o.	237	19
16	Lekkerland O.K. F., s. r. o.	32	79
17	Makro ČR, spol. s r. o.	2242,5	0
18	Norma, k. s.	147	0
19	PDS, spol. s r. o.	228	90
20	Penny Market, s. r. o.	1863	27
21	Plus discount spol. S r. o.	1421	0
22	Polanských, spol. s r. o.	404	119
23	POLO velkoobch., s. r. o.	149	391
24	Pramen CZ, s. r. o.	139	189
25	SPAR– Česká ob., s. r. o.	393	200
26	SVA-TI, a. s.	262	323

Zdroj: vlastní výpočty autora, hodnoty týdenních frekvencí jsou uvedeny v počtech odběrů, hodnoty vzdáleností v kilometrech a údaje o odebraném množství v paletách

Vysv.: O.M ... odebrané množství, V.O ... průměrná vzdálenost závozných míst daného odběratele

Nulové hodnoty průměrné vzdálenosti závozných míst u některých odběratelů (např. u firmy Ahold, a. s.) jsou způsobeny umístěním logistických skladů odběratelů poblíž distribučního centra firmy Unilever, spol. s r. o. – tedy přímo ve stejném logistickém areálu nebo stejném městě.

Transformačním vzorcem byly všechny údaje z tabulky II převedeny na hodnoty nacházející se

v intervalu $\langle 0, 1 \rangle$ tak, že byly zachovány relativní rozdíly mezi těmito veličinami.

III: *Upravené datové údaje pro analýzu alternativního přístupu ke stanovení míry ziskovosti odběratelů*

ODBĚRATEL		O.M.	V.O.
Číslo	Název		
1	Ahold, a. s.	0,76	0
2	BILLA, s. r. o.	0,01	0,05
3	Carrefour ČR, s. r. o.	0,08	0,55
4	COOP Centrum družstvo	0,97	0,51
5	CS Edeka, spol. s r. o.	0,07	0,09
6	Delvita, a. s.	0,43	0,24
7	Ekostyl CZ, s. r. o.	0,05	0,09
8	Flosman, a. s.	0,15	0,31
9	Globus ČR, k. s.	0,27	0,33
10	Hellma Praha, spol. s r. o.	0,03	0
11	Hopi, s. r. o.	0,14	0,53
12	Hruška, spol. s r. o.	0,23	0,96
13	Kaufland, v.o.s.	0,64	0,54
14	KBH velkoobchod, spol. s r. o.	0,13	0,15
15	KBJ Velkoobchody, s. r. o.	0,11	0,05
16	Lekkerland O.K. Foods, s. r. o.	0,01	0,21
17	Makro ČR, spol. s r. o.	1	0
18	Norma, k. s.	0,07	0
19	PDS, spol. s r. o.	0,1	0,24
20	Penny Market, s. r. o.	0,83	0,07
21	Plus discount, spol. s r. o.	0,63	0
22	Polanských, spol. s r. o.	0,18	0,32
23	POLO velkoobchod, s. r. o.	0,07	1
24	Pramen CZ, s. r. o.	0,06	0,51
25	SPAR – Česká obchodní, s. r. o.	0,18	0,54
26	SVA-TI, a. s.	0,12	0,87

Zdroj: vlastní výpočty autora

Vysv.: O.M ... odebrané množství, V.O ... průměrná vzdálenost závozných míst daného odběratele

Pomocí shlukové analýzy byli následně odběratelé seskupeni do tříd. Pro přehlednost byl počet shluků při této analýze uměle omezen na tři, aby bylo možno jednotlivé skupiny jednoznačně ohodnotit jako nadprůměrné, průměrné a podprůměrné z hlediska sledovaných ukazatelů.

IV: Příslušnost odběratelů ke shlukům

VZDÁLENOST a ODEBRANÉ MNOŽSTVÍ		
Číslo	Odběratel	Shluk
1	Ahold, a. s.	1
17	Makro ČR, spol. s r. o.	1
20	Penny Market, s. r. o.	1
21	Plus discount, spol. s r. o.	1
2	BILLA, s. r. o.	2
3	Carrefour ČR, s. r. o.	2
4	COOP Centrum družstvo	2
5	CS Edeka, spol. s r. o.	2
6	Delvita, a. s.	2
7	Ekostyl CZ, s. r. o.	2
8	Flosman, a. s.	2
9	Globus ČR, k. s.	2
10	Hellma Praha, spol. s r. o.	2
11	Hopi, s. r. o.	2
13	Kaufland, v.o.s.	2
14	KBH velkoobchod, spol. s r. o.	2
15	KBJ Velkoobchody, s. r. o.	2
16	Lekkerland O.K. Foods, s. r. o.	2
18	Norma, k. s.	2
19	PDS, spol. s r. o.	2
22	Polanských, spol. s r. o.	2
24	Pramen CZ, s. r. o.	2
25	SPAR – Česká obchodní, s. r. o.	2
12	Hruška, spol. s r. o.	3
23	POLO velkoobchod, s. r. o.	3
26	SVA-TI, a. s.	3

Zdroj: vlastní výpočty autora

Relativní a absolutní zastoupení rozříděných odběratelů ve shlucích hierarchického třídění podle odebraného množství a průměrné vzdálenosti závo-
zových míst obsahuje tabulka V.

V: Relativní a absolutní zastoupení odběratelů ve shlucích

VZDÁLENOST a ODEBRANÉ MNOŽSTVÍ		
Shluk	Případů	Procenta
1	4	15,40 %
2	19	73,10 %
3	3	11,50 %

Zdroj: vlastní výpočty autora

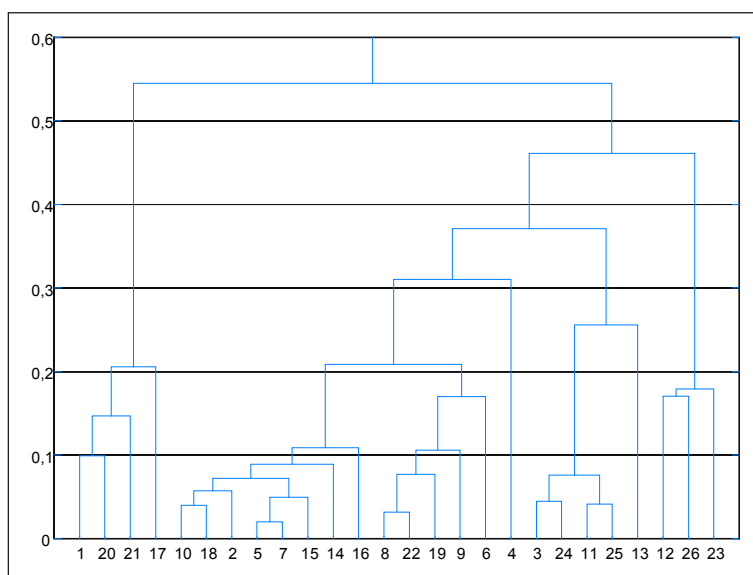
Z tabulky V vyplývá, že skupinou s nejsilnějším zastoupením odběratelů je shluk číslo dva. Procenticky vyjádřeno do této skupiny zařazujeme podle uvedených kritérií přibližně 75 % odběratelů. Shluky jedna a tři pak obsahují 11–15 % odběratelů.

Nejlépe byly hodnoceny podnikatelské subjekty zařazené do první skupiny, hůře pak příslušející do druhé skupiny a nejhůře odběratelé zařazení do skupiny třetí:

1. Firmy Ahold, a. s., Makro ČR, spol. s r. o., Penny Market, s. r. o. a Plus discount, spol. s r. o., tedy skupina podniků, které vytvářejí po porovnání odhadovaných příjmů a nákladů nejvyšší míru zisku. Důvod spočívá v tom, že odebírají produkty firmy Unilever ČR, spol. s r. o. ve velkém množství a umístění jejich závo-
zových míst je u všech těchto odběratelů velmi blízko distribučního centra prodejce.
2. Podnikatelské subjekty, u nichž se nevyskytují výraznější hodnoty jak v počtu odebraných palet během sledovaného období, tak také v průměrné vzdálenosti závo-
zových míst.
3. Firmy Hruška, spol. s r. o., POLO velkoobchod, s. r. o. a SVA-TI a. s., tedy podniky nejvíce zatěžující distribučními požadavky obchodní systém Unileveru ČR, spol. s r. o. s nepříliš vysokými odběry produktů.

Z grafického vyjádření zatřídění odběratelů firmy Unilever ČR, spol. s r. o. vyplývá, že shluky identifikované v rámci této analýzy se nacházejí ve vzdálenosti 0,18–0,38 jednotek.

Vzdálenosti určující míru podobnosti jednotlivých prvků ve shlukové analýze odběratelů firmy Unilever ČR, spol. s r. o. jsou uvedeny na vertikální ose dendrogramu a čísla na horizontální ose grafu odpovídají pořadovým číslům odběratelů seřazených podle abecedy (v tabulkách I, II, III a IV pod názvem číslo odběratele).



1: Grafické znázornění shluků odběratelů firmy Unilever ČR, spol. s r. o.

Zdroj: zpracováno podle vlastních výpočtů autora

DISKUSE A ZÁVĚR

V rámci diskuse je nezbytné upozornit na několik úprav a zjednodušení, které byly provedeny kvůli zachování přehlednosti a názornosti tohoto textu a které při praktickém využití této metody musí být brány v potaz.

První se týká úpravy hodnot o celkovém odebraném množství a průměrné vzdálenosti závozných míst, která způsobila nejenom sjednocení analyzovaných dat na stejnou úroveň, ale zároveň vyvážila jejich důležitost pro dodavatele v poměru 1:1. Dá se předpokládat, že odebrané množství má pro dodavatele větší váhu než průměrná vzdálenost závozných míst. Poměr těchto dvou veličin byl ponechán v tomto stavu z toho důvodu, že k reálnému vyvážení by bylo potřeba podrobněji analyzovat skutečné náklady dodavatele spojené s výrobou produktů a jejich dopravou, což není předmětem této analýzy.

Dalším zjednodušením oproti reálnému stavu je využití jen dvou faktorů pro stanovení ziskovosti jednotlivých odběratelů. Ve skutečnosti je pro získání přesnějšího modelu nezbytné definovat a kvantifikovat více klíčových prvků, které buď pozitivně nebo negativně ovlivňují ziskovost odběratelů. Mohou jimi být např. vzájemné propagační (cross-promo) aktivity nebo frekvence závozů. Tyto faktory je poté nutno odpovídajícím způsobem poměrově vyvážit a seskupit do dvou proti sobě působících skupin, na které může být aplikována metoda shlukové analýzy.

Poslední úpravou, která přispěje ke zvýšení vypočítávací hodnoty této metody, je rozdělení odběratelů do více shluků. Z důvodu lepší interpretovatelnosti výsledků byl počet shluků v tomto případě omezen

na tři, ale je možné jich stanovit daleko vyšší počet a každému ze shluků přiřadit individuální strategii pro rozvoj vztahů s odběrateli tak, aby přístup dodavatele k dané skupině lépe odpovídal charakteristice odběratelů v každé ze skupin.

Doplnění popsané metody analýzy ziskovosti odběratelů ve výše uvedených oblastech zvýší její přesnost a tím také využitelnost výsledků v praxi. Nicméně základní rysy tohoto přístupu je možné interpretovat i za zjednodušených předpokladů.

Po srovnání struktury zákazníků firmy Unilever ČR, spol. s r. o. seřazených podle odebraného množství a seřazených shlukovou analýzou podle odebraného množství a průměrné vzdálenosti závozného místa je zřejmé, že v pořadí firem došlo hned k několika rozdílům.

Firmy COOP Centrum družstvo a Kaufland, v.o.s. se i přes velké množství odebraných palet nedostaly do skupiny odběratelů, které jsou z hlediska dodavatele nejlepšími obchodními partnery. Na prvních čtyřech místech je nahradily firmy Penny market, s. r. o. a Plus discount, spol. s r. o.

Naproti tomu ze skupiny nejméně výhodných odběratelů vypadly firmy Hellma Praha, spol. s r. o., Lekkerland O.K. Foods, s. r. o. a Billa, s. r. o. a jako nejméně výhodné firmy z hlediska analyzovaných faktorů byly označeny firmy Hruška, spol. s r. o., SVA-TI, a. s. a POLO velkoobchod, s. r. o.

Ačkoli došlo k přesunům v pořadí firem podle jejich ziskovosti, neznamená to, že by v jejich původním pořadí došlo k nelogickým změnám. Na čelních místech se i nadále objevují firmy, z nichž každá odebírá kolem 10 % vyráběné produkce a jedná se tedy o nejvýznamější odběratele. Na opačném konci pořadí se

zase změny týkaly firem, jejichž individuálně odebraná množství nepřekračují 3 % produkce dodavatele, a proto se jedná o méně významné obchodní partnery.

Rozdíly vzniklé využitím obou metod dokumentují skutečnost, že existují takové faktory ovlivňující zis-

kovost odběratelů, které nejsou jednodušší metodou stanovení ziskovosti odběratelů zachyceny a přitom mohou zásadním způsobem ovlivnit reálné ukazatele výhodnosti obchodních vztahů s odběrateli.

SOUHRN

Příspěvek se zabývá analýzou alternativního přístupu ke stanovování ziskovosti odběratelů pomocí odebraného množství produkce dodavatele. Stanovením dodatečného kritéria pro hodnocení ziskovosti odběratelů, kterým je v tomto případě vzdálenost závozních míst a uplatněním metody shlukové analýzy se ukazuje, že sofistikovanější metoda způsobuje takové změny v pořadí odběratelů podle jejich ziskovosti pro dodavatele, které mohou výrazně ovlivnit obchodní vztahy.

Výsledky ukazují, že změnou obchodních podmínek pro některé z odběratelů dojde ke zreálnění vzájemných vztahů mezi dodavateli a odběrateli, které bude mít pro obě strany významné a přitom nikoli dramatické důsledky, postavené na logických postupech a předpokladech. Z tohoto důvodu se domnívám, že by dodavatelé mohli v některých případech pomocí této metody navýšit nebo naopak snížit bonusy z obratu pro vybrané odběratele a tím také zvýšit svou ziskovost nebo svou konkurenceschopnost vůči ostatním dodavatelům.

profitabilita, konkurenceschopnost, efektivita distribučních kanálů, obchodní podmínky

Výsledky uvedené v příspěvku jsou součástí výzkumného záměru, id. kód VZ: 62156 48904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách evropského integrovaného trhu“, tématický okruh 03 „Vývoj vztahů obchodní sféry v souvislosti se změnami životního stylu kupního chování obyvatelstva a změnami podnikového prostředí v procesech integrace a globalizace“ realizovaného za finanční podpory ze státních prostředků prostřednictvím MŠMT.

LITERATURA

- LORANGE, P., ROOS, J.: *Strategic Alliances (Formation, Implementation and Evolution)*. 2. vyd. Oxford: Blackwell Publishers, 1993, 295 s. ISBN 1-55786-497-7
- MINAŘÍK, B.: *Statistika I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1995, 159 s. ISBN 80-7157-166-0
- SOUČEK, E.: *Základy statistiky*. 2. vyd. Pardubice:

Univerzita Pardubice, 2001, 167 s. ISBN 80-7194-388-6

STONEHOUSE, G., HAMILL, J., CAMPBELL, D., PURDIE, T.: *Global and Transnational Business (Strategy and Management)*. 1. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2000, 463 s. ISBN 0-471-98819-7

TAGGART, J., McDERMOTT, M. C.: *The Essence of International Business*. 1. vyd. Hertfordshire: Prentice Hall International, 230 s. ISBN 0-13-288077-6

Adresa

Ing. Michal Vodák, Ph.D., Portfolio Brand Manager, Petcare Marketing, MARS ČR, kom. spol., Pražská 320, 257 21 Poříčí nad Sázavou, Česká republika

