

2.2. Versenyelemzés

A vállalat jelenlegi és lehetséges versenytársainak köre igen széles, ezért szükséges a versenytársak identifikálása.

Valószínű, hogy a vállalatot nem a mai versenytársak fogják kiszorítani a piacról, hanem egy új vállalat vagy egy új technológia. A verseny négy szintjét különböztetjük meg a termék helyettesíthetősége alapján:

- Márkaverseny
- Iparági verseny
- Termékforma verseny
- Általános verseny.

A versenyhelyzetet több dimenzióban is elemezhetjük, ezek közül az első a verseny iparági, illetve ágazati megközelítése.

2.2.1. A verseny ágazati koncepciója

Az **ágazat** vállalatok csoportja, amelyek azonos vagy egymással könnyen helyettesíthető termékeket vagy termékcsoportokat kínálnak a piacon. Amikor a verseny ágazati koncepcióját

vizsgáljuk, akkor felmérjük az egész ágazat jellemzőit: keresleti-kínálati viszonyok, az eladók és potenciális vásárlók száma, a differenciáltság foka, belépési és mobilitási korlátok.

Alapfeltételek

Tudni kell, hogy milyenek a keresleti-kínálati viszonyok, valamint a gazdasági növekedés mértéke. Törvényszerű, hogy ha nagymértékű a növekedés egy ágazaton belül, akkor megnő a potenciális belépők száma.

Ismerni kell az iparág szerkezetét, és hogy a vállalat hol helyezkedik el az ágazati piaci mezőben.

Meg kell felelni a különböző előírásoknak, normáknak, szokásoknak, értékeknek, figyelni kell a jogi lehetőségeket.

Meg kell felelni a minőségi és hatékonysági követelményeknek egyaránt, a vállalatnak teljesítenie kell az ágazat kívánalmait vagy még annál is többet.

Az eladók száma és a differenciáltság foka

Az iparág leírásának kiindulópontja annak meghatározása, hogy hány termelő kínálja az adott terméket és hogy a termék homogén vagy differenciált-e. Ezek alapján négy iparágtypust különböztetünk meg:

- **Tiszta monopólium** Egy terméket egyetlen cég kínál, tehát a termék, illetve szolgáltatás homogén. (pl. áramszolgáltató).
- **Oligopólium** Az oligopolium a modern gazdaságok leggyakoribb piaci modellje. Legfontosabb jellemzője, hogy a piaci kínálat meghatározó részét kevés vállalat állítja elő, melyeknek piaci részesedése így meghatározó az adott szektorban.
- **Monopolisztikus verseny** A piacon sok versenytárs van jelen, akik részben vagy egészben differenciált terméket kínálnak (éttermek, illatszerboltok).
- **Tiszta verseny** Az ilyen piacon sok résztvevő kínálja ugyanazt a terméket vagy szolgáltatást (pl. részvényt piac).

Belépési korlátok

Az iparágak aszerint is különböznek, hogy mennyire könnyű belépni oda, vagyis milyen könnyen tud egy új cég a jövedelmező piaci szegmentumban megjelenni. A legfontosabb belépési korlátok a következők:

- Nagy tőkeigény,
- Gazdaságosság,
- Nyersanyag, értékesítési csatornák stb.

(Kotler 1998, 273. o.)

Kilépési és zsugorodási korlátok

Ha egy cég már belépett az iparágba, meg kell küzdenie a szegmentum elérésének útjában álló mobilitási korlátokkal.

Ideális esetben a cég szabadon távozhat az olyan piacról, ahol nem találja meg számítását, viszont a valóságban ezt sokszor akadályozzák a kilépési korlátok. A leggyakoribbak ezek közül:

- Jogi vagy erkölcsi elvárások, a fogyasztók, hitelezők vagy az alkalmazottak részéről.
- Törvényi előírások

- Vertikális integráció stb.
(Kotler 1998, 273. o.).

2.2.2. A versenytársak stratégiája

A vállalat legközelebbi versenytársai azok, akik azonos célpiacokat ugyanazzal a stratégiával kívánnak kiszolgálni. Ezeket nevezzük stratégiai csoportoknak. A vállalatnak meg kell határoznia azt a stratégiai csoportot, amelyhez tartozik, mert a verseny ezen a csoporton belül a legerősebb. A szervezeteknek folyamatosan nyomon kell követniük versenytársaikat, és időnként újra kell fogalmazniuk stratégiájukat (Kotler 1998, 275. o.).

2.2.3. A versenytársak céljainak meghatározása

Ha a vállalat meghatározta fő versenytársait, és azok stratégiáit, a következő kérdéseket kell feltennie: Mire törekszenek az egyes versenytársak? Mi határozza meg a magatartásukat?

A vállalat céljait a következő tényezők jelezhetik: a cég mérete, története, tapasztalatai, pénzügyi helyzete, stb.

Feltételezhetjük, hogy minden versenytárs a profit maximalizálására törekszik, de nem mindegy, hogy a rövid, vagy a hosszabb távú profitra helyezik-e a fő hangsúlyt. Más megközelítésben azt mondhatjuk, hogy minden versenytárs több célt tűz ki maga elé, pl. az általános jövedelmezőséget, a piacrészesedés növelését, a készpénzforgalom javítását, a

terjeszkedést stb. Ha tudjuk, hogy a versenytársak miként rangsorolják céljaikat, következtethetünk arra, hogy támadásainkra hogyan fognak reagálni (Kotler 1998, 277. o.).

2.2.4. A versenytársak erős és gyenge pontjai

A versenytársak erőforrásai és adottságai határozzák meg, hogy mennyire tudják kivitelezni a stratégiájukat és elérni céljaikat. A vállalatnak általában három tényezőt kell figyelembe vennie a versenytársak elemzésekor.

Piacrészesedés: az adott vállalat részesedése a szegmens forgalmából.

Ismereti részesedés: azoknak a fogyasztóknak az aránya, akik egy ismertségi felmérésben a versenytárs vállalatot nevezik meg.

Rokonszenv részesedés: azoknak a fogyasztóknak az aránya, akik a versenytárs vállalat termékeit vásárolják szívesen.

A versenytársak erős és gyenge pontjainak meghatározásában első az adatgyűjtés. Információkat kell gyűjteni minden vetélytársról, azok:

- értékesítési adatairól
- piaci részesedéséről
- profitrátájáról
- a beruházás megtérüléséről
- a készpénzforgalmáról, stb.

A vállalatok másodlagos forrásokból, személyes tapasztalatokból és hallomásból szerezhetnek értesülést versenytársaik erős és gyenge pontjairól. Piackutatással kiegészíthetik információikat, melyeket a fogyasztók, szállítók, értékesítők adnak. Ezek az információk segítenek eldönteni, kit érdemes megtámadni a piacon (Kotler 1998, 278. o.).

2.2.5. A versenytársak reakcióinak előrejelzése

Ha ismerjük egy vállalat céljait, erős illetve gyenge pontjait, akkor az nagyban hozzásegít ahhoz, hogy megtudjuk, vajon az adott cégnek milyen reakciói lesznek a versenytárs lépéseire, pl. annak árcsökkentésére, a promóció növelésére vagy netán új termék bevezetésére. A versenytársak a következő kategóriák valamelyikébe tartoznak:

Kényelmes versenytárs

Nem reagál gyorsan és erőteljesen a kihívásokra. Ez lehet azért, mert úgy érzi, hogy a fogyasztói hűségesek hozzá, esetleg lassan érzékeli a támadást, vagy nincs elég tőkéje a reagálásra. A versenytársnak ki kell derítenie a kényelmesség okát, nehogy tévesen ítélje meg a piaci lehetőségeket. A kényelmes versenytárs – amennyiben nincsenek komolyabb piaci belépési korlátok – megtámadható, s piacának része vagy egésze elhódítható.

Szelektív versenytárs

Csak bizonyos típusú támadásokra reagál, a többire nem. Ezért célszerű támadás előtt minél pontosabban megvizsgálni, hogy a vállalat megismerje a szelektív reakció okát (elképzelhető, hogy stratégiai döntés eredménye, hogy csak bizonyos erősségű fenyegetés esetén reagál, de az

is lehet, hogy egy bizonyos piacon szabadon támadható, míg más piacokon a legkisebb támadásra is erőteljesen reagál a vállalat).

Tigris típusú versenytárs

A területét érintő bármilyen támadásra gyorsan és erőteljesen reagál. Csak komoly piaci remények és erős háttér (stabil pénzügyi helyzet) mellett érdemes megtámadni, hiszen ennek hiányában könnyen visszaveri a támadásunkat. Fontos lehet a hosszabb távú „küzdelemre” való felkészülés is.

Kiszámíthatatlan (sztochasztikus) versenytárs

Nincsenek kiszámítható reakciói. Bizonyos alkalmakkor reagál, máskor nem. Szinte lehetetlen kiszámítani. Kiszámíthatatlanságából fakadóan nehéz eldönteni, hogy érdemes-e megtámadni. Erőteljes, nagyobb kiadással járó támadás éppen ezért inkább csak komolyabb piaci lehetőségek esetén ajánlott. Kisebb, hasonlóan kiszámíthatatlan szurkálások, támadások segítségével azonban fel lehet mérni a versenytárs pillanatnyi reakciósintjét, s ennek alapján lehet döntést hozni a nagyobb, átkaroló támadásról is.

Bizonyos iparágakban viszonylagos összhang uralkodik a versenytársak között, másokban állandó az éles harc (Kotler 1998, 281. o.).

2.2.6. A megtámadható és az elkerülendő vetélytársak kiválasztása

A riválisok között megkülönböztetünk erős és gyenge, közeli és távoli, „jó” és „rossz” vetélytársakat.

1. Az erős a gyenge ellen

A legtöbb vállalat gyenge vetélytársakat szeretne megtámadni, mert az adott piaci résznyereség kevesebb forrással és gyorsabban érhető el. Az erős vetélytársakkal is lépést kell tartani, és nekik is lehetnek gyenge pontjait, ahol a támadó komoly eredményt is elérhet.

2. A hasonló az eltérő ellen

Sok vállalat hozzá hasonló riválisokkal versenyez, viszont a közeli rivális „kiütése” a korábbiánál keményebb versenyhez vezethet.

3. „Jó” a „rossz” ellen

A vállalatnak segítenie kell jó riválisait és támadnia a rosszakat. A jó megismerhető arról, hogy betartja az ágazat játékszabályait, árait a valódi költségek alapján határozza meg, érdekelt az

ágazat fejlődésében. A rossz versenytársak felrúgják a szabályokat, piacot vásárolnak ahelyett, hogy megdolgoznának érte, kockázatot jelentenek (Kotler 1998, 285. o.).

2.2.7. A különböző pozícióban levő vállalatok stratégiái

A piaci szereplők versenyhelyzetük és pozíciójuk szerint nagyon különbözőek lehetnek. A vállalatok piacrészesedése alapján a következő kategóriákat különböztetjük meg:

- **piacvezető**
- **kihívó**
- **követő**
- **meghúzó vállalatok**

A piacvezető vállalatok marketingstratégiái

A piacvezető jellemzője, hogy a legnagyobb piacrészesedéssel rendelkezik, általában ő diktálja az árakat a többieknek, ő az első az új termék bevezetésében, az áru elosztás szélességében és a promóció intenzitásában. A vezető vállalat viszonyítási pont a versenytársak számára, mindenki őt szeretné utolérni, utánozni, vagy esetenként elkerülni.

A vezető cégnek állandóan ébernek kell lennie, mert a versenytársak állandó kihívást jelentenek számára. A vezető helyzetet könnyű elveszíteni, (pl. új technikai újdonság miatt) és könnyű lecsúszni a 2. - 3. szintre. A piacvezetők elsők akarnak maradni, ami három fronton követel tőlük erőfeszítéseket.

- Meg kell találniuk a piaci igények növelésének módját.
- Jó támadó és védekező akciókkal kell megvédeni a helyüket.
- A piacrészesedés növelését akkor is meg kell kísérelniük, ha maga a piac már nem bővíthető (Kotler 1998, 418. o.).

A piaci igények növelése

A piacvezető akkor éri el a legnagyobb hasznot, ha a piac egészét sikerül bővítenie. Általánosságban a piacvezető cégek új használók, új felhasználások, és a nagyobb mennyiség felhasználási lehetőségei után kutatnak. A piacot bővíthetjük úgy hogy,

- új piaci szegmenseket keresünk (földrajzi, demográfiai),
- növeljük a használat gyakoriságát,
- növeljük az egyszeri fogyasztás során felhasznált mennyiséget,
- kiszélesítjük a felhasználási módokat,
- fejlesztjük a terméket (átalakítjuk annak jellemzőit, csomagolását, formáját stb.) (Kotler 1998, 418.o.).

A piacrészesedés megvédése

A vezető cégnek a piac bővítése közben meglévő piacának védelmére is gondolnia kell. A kihívó cég lehet hazai és külföldi is. A vezető cégnek folytonos újításra van szüksége, hogy megvédje piacát (Kotler 1998, 420. o.). Fontos a megfelelő kommunikációs eszközök használata. A vezető vállalatnak olyan stratégiát kell kidolgoznia, amellyel a fogyasztóit megtartja.

Alkalmazható stratégiák:

- pozícióvédelem – a védett terület áthatolhatatlan körülbástyázása

- megelőző védekezés – a védekezés agresszívebb módja. Még azelőtt támadjuk meg az ellenfelet, mielőtt az támadhatna meg bennünket.
- védekezés ellentámadással – a vezető cég nem maradhat passzív, néha a vezető cég piacvesztése olyan gyors, hogy a frontális ütközés elkerülhetetlen
- rugalmas védelem – több mint a vezető cég területeinek védelme, magában foglalja a piacvezető erőfeszítéseit új területek meghódítására
- visszavont védelem – ha az erők szétforgácsolódnak, a legjobb stratégia a tervszerű visszavonulás a gyenge területekről, és az erősebb területekre való összpontosítás

A piacrészesedés növelése

Amennyiben a piac mérete már nem, vagy csak kis mértékben növelhető, a piacvezető vállalat további lehetősége a piacrészesedés növelése. Ilyenkor a vállalat arra törekszik, hogy a versenytársak fogyasztóit szerezzé meg. Ezt megteheti a *fogyasztók elcsábítása*, illetve a *versenytárs felvásárlása*, fúzió révén is. De a vállalatnak a nagyobb piacrészesedés lehetséges bevételnövekménye mellett a várható költségnövekményre is mindenképpen figyelemmel kell lennie. A várható nyereség függvényében tudja a vállalat az optimális piacrészesedést meghatározni. Különböző tanulmányok az optimális piacrészesedés méretét vizsgálva azt mutatják, hogy körülbelül 40%-os részesedés biztosítja a legjobb nyereségszintet a vállalat számára, az e fölötti piacrészesedés esetén a pótlólagosan felmerülő költségek már többnyire meghaladják az elérhető bevételnövekmény szintjét.

A piaci kihívók stratégiái

A piaci kihívók nem követik a piacvezetőt, hanem annak a pozíciójára vágnak, ezért megtámadhatják őt a piacrészesedés növelésének szándékával. Sokszor megtörtént már, hogy a kihívónak sikerült teret nyernie a piacvezetőtől.

A piaci kihívónak először meg kell határozni stratégiai céljait. Ez a cél általában a piacrészesedés növelése. Ezzel kapcsolatban először azt kell eldöntenie, hogy kit akar megtámadni.

A kihívó megtámadhatja a piacvezetőt, és bár ez kockázatos, nagy haszonnal kecsegtet. Persze megtámadhat a saját nagyságrendjébe eső vállalatot is. Ezek olyan vállalatok lehetnek, amelyek gyengén működnek, vagy pénzügyi nehézségekkel küszködnek. A kihívó társulhat a hasonló vállalatokkal, és ha kompromisszumra jutnak, akkor együtt megtámadhatják a vezetőt.

A kihívó megtámadhat kisebb vállalatokat is, akik gyengén működnek vagy pénzügyi gondjaik vannak. A kisebb vállalatnak csak az az esélye van, ha társul a kihívóval, vagy pedig az „fölfalja”.

A piac kihívó stratégiái az alábbiak lehetnek (Kotler 1998, Rekettye et al. 2015):

Frontális támadás

A frontális támadás szemtől szembe támadást jelent, amikor a támadás az ellenfél erős pontjaira és nem a gyengeségekre irányul. Az eredmény attól függ, hogy kinek nagyobb az ereje és a kitartása. A *tiszta frontális támadás* azt jelenti, hogy a támadó egyszerre támadja az ellenfél árait, termékeit, reklámjait stb. Ilyenkor az győz, akinek nagyobbak az erőforrásai. Általában a

kihívónak háromszor akkora erőt kell a támadásokra összpontosítania, hogy sikerüljön a támadás és kiszorítsa a vezetőt annak pozíciójából.

A *módosított frontális támadás* általában árcsökkentést jelent az ellenféllel szemben, a kihívó a piacvezető árai alá megy. Ez akkor működik, ha a piacvezető nem válaszol árleszállítással.

Oldaltámadás

A támadó az erőit az ellenfél gyenge pontjaival szemben irányítja. A támadónak úgy kell tennie, mintha a főerő megtámadására készülne, de ez csak elterelő manőver, csökkenti a védekező esélyeit, és végül oldalba támadja az agresszort. Az oldaltámadás két stratégiai dimenzióban történhet: földrajzilag (regionálisan) vagy szegmentálisan. A *földrajzi támadás* azoknak a területeknek a megszerzését célozza, amelyeket a megtámadott cég nem lát el a megfelelő színvonalon. A *szegmentumon támadás* azon szegmentumok megszerzésére irányul, amelyeket a piacvezető nem fedett le (Kotler 1998, 434. o.).

Átkaroló támadás

Ez a művelet a versenytárs jelentős piaci szektorának elhódítását célozza. Az átkaroló támadásban a támadó mindent kínál a piacnak, sőt még többet is, így ajánlata visszautasíthatatlan. Ebben a műveletben a támadónak nagyobb erőforrásokkal kell rendelkeznie, mint a megtámadottnak és bizonyosnak kell lennie abban, hogy a művelet sikeres és hatásos lesz (Kotler 1998, 435. o.).

Kikerülő támadás

Ez a stratégia az ellenség kikerülését jelenti, amivel lehetővé válik könnyebb piacok megszerzése és így saját erőforrásaink bővítése. E támadásnak három módzata lehet:

- nem rokon termékekre való áttérés,
- meglévő termékek új földrajzi piacokra irányítása,
- új technológiák bevezetése egy rivális termék megbuktatása érdekében.

Gerillatámadás

A támadási stratégia lényege a gyors, váratlan rajtaütések végrehajtása az ellenfél területének különböző pontjain. A gerillatámadás eszközei lehetnek az árleszállítás, erőteljes ösztönzési kampányok stb.

A piaci kihívók lehetséges támadási eszközei:

- árleszállítás stratégiája,
- olcsóbb áruk stratégiája,
- választék bővítés stratégiája,
- termékinnováció stratégiája,
- javított szolgáltatások stratégiája,
- disztribúció fejlesztés stratégiája,
- termelési költségek csökkentésének stratégiája,
- erőteljes reklám és ösztönzés (Kotler 1998, 438. o.).

A piaci követők stratégiái

Sok cég a követést választja a piacvezető kihívása helyett. A követő cégeknek is van stratégiájuk, tudniuk kell, hogyan tartsák meg vevőiket, és hogyan szerezzenek újakat.

A követő cég követheti a vezetőt tiszteletből, elismeri a vezetőt, előtte a vezető lépéseinek stratégiája mintaként szolgál. Van olyan követő is, aki nem tisztelettel követi a vezetőt, csupán kényelmességből, s van olyan is, aki tisztességtelenül, illegálisan teszi ezt.

A követési stratégiákat a következő négy csoportba soroljuk:

feketén másoló (hamisító) – egyszerűen lekoppintja a piacvezető termékét, csomagolását, majd a feketepiacon forgalmazza.

legálisan másoló (szorosan követő) – az ilyen vállalat igyekszik versenyezni a piacvezető termékeivel, elosztásával, reklámjával stb. Terméke hasonlít az eredetihez, márkanéve pedig csak kevéssé tér el attól (Coco-Cola Coca-Cola helyett).

Utánzó (távolról követő) – sok mindent lemásol a piacvezetőről, de a csomagolásában, reklámozásban, árban igyekszik eltérni a vezetőtől.

Adaptáló (szelektív követő) – a piacvezető termékét adaptálja vagy tökéletesíti. Vagy eltérő piacokat keres, ahol kikerülheti a vezető céget, vagy vállalja a szembeszállást a vezetővel (Kotler 1998, 440. o.).

A meghúzódnók stratégiái

A kisebb cégek úgy kerülhetik ki a nagy vállalatokkal való versengést, ha olyan kis piaci szegmentumot céloznak meg, amely kívül esik a nagyok érdekerületén. Ha a cégek jól kiválasztott fülkében működnek, akkor nagyon jövedelmezőek lehetnek. A vállalat jól megismerheti a megcélzott fogyasztókat és így, mindenki másnál jobban kielégítheti igényeiket. A szegletre (piaci résre, vagy piaci fülkére) szakosodás során három részfeladatot kell megoldani: a rés létrehozását, kiterjesztését, és megvédését. A szegletbe húzódnak az a kockázata, hogy kiüresedhet, vagy valaki megtámadhatja (Kotler 1998, 440. o.).

A piaci szegletbe húzódnak alapja a szakosodás, melynek a következő típusai lehetnek:

- végső felhasználók szerinti szakosodás,
- fogyasztói kör mérete szerinti szakosodás, a cég kis, közepes, vagy nagy fogyasztói kör ellátására szakosodik – sok meghúzódnó vállalat szűk fogyasztói szegmentumot céloz meg, amelynek a kiszolgálását a nagyok elhanyagolják,
- földrajzi szakosodás,
- szolgáltatás szerinti szakosodás, a cég egy, vagy több olyan szolgáltatást kínál, amelyet mások nem vállalnak (bank, amely a kölcsönkérelmet telefonon is elfogadja, és az ügyfélnek eljuttatja a pénzt),
- egyedi termékekre szakosodás,
- minőség és ár szerinti szakosodás,
- értékesítési csatorna szerinti szakosodás (pl. a Family Frost jégkrémeit csak a terítést végző jégkrém árusító autókból lehet beszerezni, üzletben nem kerülnek értékesítésre) (Kotler 1998, 443. o.).

A jó fülkének a következő jellemzőkkel kell rendelkeznie:

- elég nagy kell, hogy legyen ahhoz, hogy a vállalat megéljen belőle,
- legyen perspektívája,
- a konkurenciát (különösen a vezetőket) ne érdekelje,
- jövedelmező legyen.

Speciálisan kutyáknak készítenek kekszket egy új magyar családi pékség. A kutyacsemege minden esetben minőségi alapanyagokból, egyedileg kézzel készül, finom és még egészséges is a kedvencek számára - állítják a készítőik.

Elindult Magyarország első funkcionális kekszetet gyártó kutyapéksége. A Cukor & Virág Kutyapékség természetes és minőségi alapanyagokból készít egészséges és ízletes jutalomfalatokat kutyáknak. A sütésnél emberi fogyasztásra is alkalmas alapanyagokat használnak fel, a termékekbe nem kerülnek vágóhídi hulladékokból előállított állati fehérjék, ahogyan tartósítószeres és egyéb adalékok sem.

Az egyelőre webshopként működő kutyapékség létrehozását a tulajdonosok saját menhelyi kutyájával megélt tapasztalatai inspirálták. Az ötlet onnan jött, hogy Cukor nevű kutyájuknak ugyanis mindkét hátsó lábát műteni kellett. Mivel a beavatkozás utáni lábadozás során nem volt hajlandó megenni a porcerősítő tablettákat, így azokat összetörték és kekszet sütöttek a tablettákból, ami már nagyobb sikert aratott a házi kedvencnél.

Forrás: Napi.hu

http://www.napi.hu/magyar_vallalatok/orulhetnek_a_kutyasok_hianyotlo_termek_jelent_me_g_a_piacon.619017.html

Letöltve: 2017. augusztus 12.

Fontos fogalmak

Ágazat, kényelmes versenytárs, szelektív versenytárs, tigris versenytárs, sztochasztikus versenytárs,

Áttekintő kérdések

Milyen kérdéseket kell megválaszolnia a vállalatnak versenytársai megismerése érdekében?

Hasonlítsa össze az egyes versenytárs típusokat reakcióik szerint! Milyen különbségek mutatkoznak az egyes típusok között? Hogyan kell felkészülni ezekre?

Mi a kompetitív megfigyelési rendszer?

Források:

Kotler, P. (1998): *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest,

Rekettye G. – Törőcsik M. – Hetesi E. (2015): *Bevezetés a marketingbe*, Akadémiai Kiadó Budapest

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE