Jak podpořit nově příchozí v zapojení do Cafe Europe

PŘÍRUČKA PRO PRACOVNÍKY S MLÁDEŽÍ: Podnikatelská činnost

Cafe Europe

Spolufinancováno Evropskou unií

Obsah

Vzdělávací cíle a záměry 3
Součásti obchodního modelu 4
Trendy, které je dobré si pamatovat 13
Business Model Canvas šablona 14

Projekt (2020-1-NL02-KA205-002961)

Podpora Evropské komise pro vydání této publikace nepředstavuje potvrzení obsahu, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže nést odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.

Vzdělávací cíle a záměry

Identifikujte devět součástí “canvas” obchodního modelu a vytvořte vlastní podnikatelský plán.

Snažte se porozumět canvas modelu a co jednotlivé součásti znamenají a jak je v modelu použít. Přemýšlejte o společenských a kulturních souvislostech.

Tato kapitola se zaměřuje na canvas model a devět různých součástí. Segmenty zákazníků, poskytovaná hodnota, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové aktivity, klíčová partnerství a nakonec struktura nákladů. Nestačí však pouze výčet těchto devíti stavebních bloků. Přidanou hodnotou tohoto modelu je kombinování dílčích bloků na “plátně” modelu. Tento nástroj vám pomůže mapovat, diskutovat, navrhovat a nalézat nový obchodní model. V příloze 1 najdete šablonu, kterou použijte, až budete připraveni sestavit svůj obchodní model. Na konci každého stavebního bloku je uvedeno několik otázek. Použijte je k návrhu vlastního obchodního modelu. Kromě toho poslední část této kapitoly poskytuje stručný vhled do společenských a kulturních trendů, které je při navrhování obchodního modelu vhodné mít na paměti.

Součásti obchodního modelu

Klíčoví partneři

Část Klíčoví partneři (partnerství) popisuje síť dodavatelů a partnerů, kteří se podílejí na obchodním modelu. Organizace vytvářejí partnerství z různých důvodů a partnerství se stávají základním kamenem mnoha obchodních modelů. Společnosti vytvářejí partnerství, známá také jako aliance, aby optimalizovaly své obchodní modely, snížily riziko nebo získaly zdroje. Existují čtyři různé typy partnerství, které lze identifikovat takto:

Strategické aliance mezi nekonkurujícími subjekty
Strategická aliance znamená dohodu mezi dvěma společnostmi, které se rozhodly sdílet zdroje při realizaci vzájemně prospěšného projektu. Prodejce oděvů může například vytvořit strategické spojenectví s jediným výrobcem oděvů, aby byla zajištěna kvalita a rozsah. Strategická aliance je volnější forma partnerství než společný podnik.

Společné podniky pro rozvoj nových projektů
Společný podnik je obchodní spojení, v němž se dvě nebo více stran dohodnou na spojení svých zdrojů za účelem splnění konkrétního úkolu. Tento úkol může být nový projekt nebo jakákoli jiná obchodní činnost. Ve společném podniku je každý z účastníků odpovědný za zisk, ztráty a náklady s ním spojené.

Kooperace: strategická partnerství mezi konkurenty
Kooperace je obchodní strategie založená na kombinaci spolupráce a konkurence, vycházející z toho, že obchodní konkurenti mohou mít prospěch, když spolupracují. Dobrým příkladem součinnosti restaurací je situace, kdy je část města nebo města s velkým počtem restaurací soustředěna na relativně malém území. Všechna tato místa k jídlu přitahují zákazníky, kteří mohou jít do této oblasti, aniž by měli na mysli konkrétní restauraci.

Vztahy mezi odběratelem a dodavatelem pro zajištění spolehlivých dodávek
Vztah odběratele a dodavatele odpovídá vztahu mezi kupujícím a prodávajícím. Obě strany jsou potřebné k tomu, aby mohl být realizován obchodní model toho druhého. Výrobce počítačů je například závislý na nákupu surovin (např. počítačových čipů) od výrobce počítačových čipů. Jedná se o typický vztah odběratele a dodavatele, protože výrobce počítačů nakupuje součásti na výrobu od výrobce počítačových čipů.

Nyní si položme následující otázky:
Kdo jsou klíčoví partneři/dodavatelé?

Jaká je motivace pro partnerství?

Klíčové činnosti

Tento stavební blok obchodního modelu popisuje hlavní činnosti nezbytné k vytvoření hodnotové nabídky organizace. Klíčové činnosti jsou nezbytné pro provoz obchodního modelu organizace. Je důležité si uvědomit, že klíčové činnosti skutečně jsou vázány na nejdůležitější a nejvýkonnější činnosti organizace. Při vyplňování můžete pojmenovat klíčovou aktivitu, jak chcete (marketing, výroba, poradenství atd.).

Výroba
Tyto činnosti se týkají navrhování, vlastní výroby a dodávání výrobku ve stanoveném množství a/nebo kvalitě. Výrobní činnost klíčová pro obchodní model výrobních firem.

Řešení problémů
Klíčové aktivity tohoto typu se týkají nalézání nových řešení různých problémů se zákazníky. Činnosti poradenských společností a dalších servisních organizací jsou obvykle zaměřené na řešení problémů. Jejich obchodní modely jsou založeny na činnostech, jako je řízení znalostí a průběžné školení.

Platforma/síť
Obchodním modelům navrženým na základě platformy jako klíčovým zdrojem dominují klíčové aktivity související s touto platformou nebo sítí. Sítě a platformy, software a dokonce i značky mohou fungovat jako platforma. Obchodní model společnosti eBay vyžaduje, aby společnost neustále rozvíjela a udržovala svou platformu: eBay.com.

Klíčové aktivity v této kategorii se týkají správy platforem, zřizování služeb a propagace platformy.

Nyní si pokládejte následující otázky:
Jaké klíčové aktivity vaše cenová nabídka vyžaduje?

Jaké aktivity jsou nejdůležitější v distribučních kanálech, vztazích se zákazníky, toku příjmů?

Klíčové zdroje

Klíčovými zdroji jsou zdroje vaší společnosti, které jsou nezbytné pro obchodní úspěch. Různé typy podniků mají různé potřeby zdrojů. Společnost, která potřebuje přesvědčit své klienty osobní komunikací, musí mít silnou prodejní sílu. Prodejní síly lze v tomto případě vnímat jako lidský zdroj, a proto mají pro tento druh podnikání velký význam.

Fyzické
V rámci této kategorie lze jmenovat fyzická aktiva, jako jsou budovy, výrobní zařízení, vozidla, stroje, systémy, prodejní systémy a distribuční sítě. Maloobchodníci jako bol.com a Amazon jsou silně závislí na fyzických zdrojích, které jsou často kapitálně náročné.

Intelektuální
Intelektuální zdroje, jako jsou značky, specifické znalosti, patenty a autorská práva, partnerství a databáze zákazníků, jsou stále důležitějšími součástmi silného obchodního modelu. Intelektuální zdroje se obtížně rozvíjejí, ale když jsou úspěšně vytvořeny, mohou nabídnout značnou hodnotu. Společnosti se spotřebním zbožím, jako jsou Nike a Sony, se silně spoléhají na "branding" jako na klíčový zdroj.

Lidské
Každý podnik vyžaduje lidské zdroje, ale lidé jsou v určitých obchodních modelech mimořádně důležití. Například lidské zdroje jsou klíčové v znalostně náročných a kreativních odvětvích. Farmaceutická společnost, jako je Novartis, například velmi spoléhá na lidské zdroje. Jeho obchodní model je založen na armádě zkušených vědců a široké a kvalifikované prodejní síle. Společnosti, které se silně spoléhají na lidský kapitál (dobří zaměstnanci), se proto zaměří na všechny otázky související s lidským kapitálem.

Finanční
Některé obchodní modely volají po finančních zdrojích a/nebo finančních zárukách, jako je hotovost, úvěr nebo fond akciových opcí pro najímání klíčových zaměstnanců. Ericsson, výrobce telekomunikací, uvádí příklad pákového efektu finančních zdrojů v rámci obchodního modelu. Společnost Ericsson se může rozhodnout půjčit si finanční prostředky od bank a kapitálových trhů a část výnosů pak použít k poskytnutí financování zařízení, čímž zajistí, že objednávky budou zadány spíše společnosti Ericsson než konkurentům.

Nyní si položte následující otázku:
Jaké klíčové zdroje jsou potřebné k vývoji produktu nebo služby?

Vztahy se zákazníky

Tato část pojednává o několika typech vztahů se zákazníky, které společnost vytváří s konkrétními segmenty zákazníků. Vztahy se zákazníky jsou taženy různými motivacemi, a to získáváním zákazníků, udržení si zákazníků a zvýšením prodeje. Udržování vztahů se zákazníky je klíčovým aspektem pro společnosti v oblasti udržení si zákazníků. Přesto společnosti stále dělají chyby v udržení si zákazníků.

Obecně existuje šest typů vztahů se zákazníky. Je možné je kombinovat. Jaké jsou však nejčastější motivace pro udržení jakékoliv formy vztahů se zákazníky?

Získávání zákazníků
Pro nábor zákazníků je nejvhodnější formou náboru prostřednictvím společnosti. Existují dva typy akvizic: studené akvizice a teplé akvizice. Hovoří se o chladné formě náboru zákazníků, když nebyl dříve kontakt mezi zákazníkem a společností. Ve většině situací považují lidé tento typ získávání za nežádoucí. Efektivnějším typem akvizice je vřelé získávání. V tomto případě se firma obrací na stávající zákazníky. Společnost přináší zákazníkům konkrétní nabídky, například na základě nákupní historie zákazníka. Zákazníci z tohoto druhu akvizice skutečně něco získají. Obecně platí, že vřelá akvizice je udržitelnější a efektivnější než akvizice za studena.

Udržování zákazníků
Dřívější společnosti se často rozhodovaly pro možnost co nejvíce získat nové zákazníky a upřednostňovaly získávání před udržováním zákazníků. Udržení zákazníků je dalším argumentem pro udržování vztahů se zákazníky. V současné době existuje velká konkurenceschopnost v řadě odvětví. V případě, že má společnost mnoho dobrých vztahů se zákazníky, bude tato společnost známá jako důvěryhodná. Propagací dobrého obrazu prostřednictvím zákazníků získává společnost větší podíl na trhu.

Zvýšení prodeje
Pokud si chcete koupit sendvič v obchodě, zaměstnanec se může zeptat, zda chcete něco k pití se sendvičem. To svádí zákazníky k nákupu více, než zákazník skutečně chtěl.

Nyní si pokládejte následující otázky:
Jaký vztah očekává cílový zákazník?

Jak to můžete integrovat do svého podnikání z hlediska nákladů a formátu?

Kanály

Koncept kanálů neobsahuje pouze logistiku produktu z místa A do místa B. Část modelu nazvaná Kanály, popisuje, jak společnost komunikuje se svými segmenty zákazníků a dosahuje dalších segmentů, aby jim učinila nabídku.

Dosažení cílové skupiny je možné různými způsoby. Před vývojem v oblasti internetu bylo třeba cílové skupiny kontaktovat telefonickými hovory, reklamou v novinách nebo účastí na veletrhu podnikatelů. V současné době se společnosti snaží získat povědomí prostřednictvím online kanálů a hlavně prostřednictvím sociálních médií. Komunikační prostředky, jako je Instagram, Twitter a používání těchto nástrojů, jsou pro podnikatele nutností. Je však nezbytné mít jasný pohled na to, jak chcete oslovit své zákazníky. Společnosti mohou prodávat své produkty prostřednictvím přímých kanálů nebo nepřímých kanálů. Co to znamená?

Přímé kanály
Přímý prodej lze považovat za prodej produktu přímo zákazníkovi, a to prostřednictvím vlastních obchodů nebo prostřednictvím internetového obchodu. Téměř každý start-up začíná přímým prodejem, například z obývacího pokoje nebo samoobslužné internetové obchody.

Nepřímé kanály
Výrobek je také prodejný prostřednictvím nepřímého kanálu. To znamená, že existují další prodejní kanály mezi výrobcem a kupujícím. Je vhodné přemýšlet o:
- *Maloobchod:* maloobchodní společnosti nakupují své výrobky u určitého výrobce a poté maloobchodní společnost tyto výrobky dále prodává. Známými příklady maloobchodních prodejen jsou Ikea a supermarkety
- *Velkoobchodníci:* v tomto prodejním procesu jsou jeden nebo více dalších kanálů ve srovnání s maloobchodem. Tyto společnosti se nazývají velkoobchodníci.

Nyní si pokládejte následující otázky:
Jakými kanály oslovíte své zákazníky?

Které kanály fungují nejlépe?

Kolik stojí?

Jak mohou být integrovány do rutin vašich zákazníků?

Zákaznické segmenty

Segmentace zákazníků jednoduše znamená identifikaci odlišných skupin zákazníků. Skupiny zákazníků představují samostatné segmenty, pokud:

- Vyžadují od společnosti jinou nabídku než jiná skupina zákazníků
- Jsou dosaženy různými distribučními kanály
- Vyžadují různé typy vztahů
- Výrazně se liší ziskovostí
- Jsou ochotni zaplatit za různé aspekty nabídky

Vaši zákazníci mohou být rozděleni v rámci široké škály podle různých aspektů, například věk, pohlaví, příjem, rodinný stav, povolání, děti atd. Tyto charakteristiky lidí je mohou pomoci rozdělit je do segmentů, na které se vaše společnost může zaměřit. Existují 4 hlavní kritéria, podle kterých lze trh segmentovat:

1.Demografické: založené na náboženství, pohlaví, životním stylu, věku, generaci, vzdělání atd.

2.Psychologické: osobnost, motivace, zájmy atd.

3.Geografické: kontinent, kde žijete, málo osídlené oblasti, města nebo krajina atd.

4.Výhoda: seskupení jednotlivců na základě výhod, které hledají ve vašem produktu nebo službě. Například, pokud se snažíte vybudovat členství pro tělocvičnu, můžete seskupit jednotlivce do skupin pro ty, kteří chtějí zhubnout, a pro ty, kteří chtějí získat svaly.

Jako společnost se můžete rozhodnout zaměřit se na různé segmenty nebo pouze na jeden segment. Obecně je užitečné identifikovat tři nejběžnější segmenty.

Masové trhy

Některé podniky se nezaměřují na určitý segment zákazníků; jsou zaměřeny na tzv. masový trh. To je vidět v odvětví spotřební elektroniky, které se zaměřuje na jednu velmi velkou skupinu zákazníků se stejnými potřebami a přáními. Supermarkety a řetězce rychlého občerstvení používají tento druh strategie. Výhodou tohoto druhu zákaznické strategie je, že na marketing nepotřebujete utrácet mnoho peněz, protože stejným způsobem propagujete stejný produkt všem potenciálním zákazníkům.

Segmentované trhy

Existuje mnoho podniků, které nabízejí různé produkty nebo služby různým zákazníkům. Snaží se nabídnout různé produkty nebo služby, aby obsloužily, co nejvíce zákazníků. Bankovní sektor je dobrým příkladem podnikání, které se zaměřuje na segmentované trhy. Nabízejí produkty speciálně určené pro děti, lidi, kteří mají hypotéku, lidi, kteří jsou velmi bohatí a chtějí investovat, nebo pro lidi, kteří chtějí ušetřit a vybírat úroky.

Specializované trhy
Existují také společnosti, které se zaměřují konkrétně na malou část trhu, takzvaný specializovaný trh. Podniky, které se zaměřují na specializovaný trh, řeší potřebu produktu nebo služby, kterou se neřeší masoví výrobci. Můžete si myslet, že specializovaný trh je úzce definovaná skupina potenciálních zákazníků. Příkladem jsou výrobci nízkotučného jogurtu nebo výrobci určité značky automobilové části.

Nyní odpovězte na následující otázky:
Pro které skupiny vytváříte hodnoty?

Kdo je váš nejdůležitější zákazník?

Hodnotové nabídky

Hodnota nabídky je jedinečná kombinace produktu, ceny, služeb, vztahů se zákazníky a image. Společnost nabízí tuto jedinečnou kombinaci své cílové skupině, aby lépe nebo jinak vyhovovala potřebám zákazníků, jako to dělají konkurenti. To dělá z nabídky hodnoty klíčový faktor při určování strategie pro společnost. Koneckonců je důležité dát zákazníkům pocit, že ve vaší organizaci mají nabídky větší hodnotu za peníze než někde jinde.

V případě, že se společnost zaměří na zákazníky s vysokými příjmy, volba vyrábět luxusní, dražší produkty je rozumná. Společnost, která se zaměřuje na cenově uvědomělý zákaznický segment, bude věnovat méně pozornosti kvalitě produktu, ale bude se více starat o cenu (například letecké společnosti jako Easyjet a RyanAir). Je důležité dodat zákazníkovi další servis ve snaze přesvědčit zákazníka o vašich produktech. Jakmile je zákazník přesvědčen, můžete se pokusit získat větší podíl na trhu tím, že nabídnete významnou hodnotu a udržujete dobrý vztah se zákazníkem.

Nyní si pokládejte následující otázky:
Jakou základní hodnotu zákazníkovi dodáváte?

Které potřeby zákazníka uspokojíte?

Struktura nákladů

Struktura nákladů popisuje náklady vzniklé při provozu podle konkrétního obchodního modelu. Vytváření a dodávka nové hodnoty, udržování vztahů se zákazníky a generování výnosů, to vše je nákladné. Tyto náklady lze vypočítat relativně snadno po definování klíčových zdrojů, klíčových aktivit a klíčových partnerství. Některé obchodní modely jsou však více nákladné než jiné.

Založené na hodnotě
Některé společnosti se méně zajímají o dopady konkrétního návrhu obchodního modelu na náklady a místo toho se zaměřují na tvorbu hodnot. Nabídky s prémiovou hodnotou a vysoký stupeň personalizovaných služeb obvykle charakterizují obchodní modely založené na hodnotách. Do této kategorie spadají luxusní hotely se svým bohatým zázemím a exkluzivními službami.

Nákladově motivované
Obchodní modely založené na nákladech se zaměřují na minimalizaci nákladů, kdykoli je to možné. Cílem tohoto přístupu je vytvořit a udržet co nejpříhodnější strukturu nákladů s využitím návrhů s nízkou cenou, maximální automatizace a rozsáhlého outsourcingu. Žádné letecké společnosti, jako jsou Southwest, EasyJet a Ryanair, však neuvádí obchodní modely založené na nákladech.

Vedle obchodních modelů založených na hodnotě nebo nákladech existují dva různé typy nákladů.

Fixní náklady
Náklady, které zůstávají stejné navzdory objemu vyrobeného zboží nebo služeb. Mezi příklady patří platy, nájemné a fyzická výrobní zařízení. Některé podniky, například výrobní společnosti, se vyznačují vysokým podílem fixních nákladů.

Variabilní náklady
Náklady, které se liší úměrně objemu vyrobeného zboží nebo služeb. Vysoký podíl variabilních nákladů charakterizuje některé podniky, jako jsou hudební festivaly.

Existují také nákladové výhody, které má podnik, když se jeho produkce rozšiřuje s názvem úspory z rozsahu. Větší společnosti například těží z nižších sazeb za hromadný nákup. Tento a další faktory způsobují pokles průměrných nákladů na jednotku s růstem výstupu.

Nyní si pokládejte následující otázky:
Jaké jsou největší náklady ve vašem podnikání?

Které klíčové zdroje nebo aktivity jsou nejdražší?

Toky příjmů

Zdroje příjmů představují hotovost, kterou společnost generuje z každého segmentu zákazníka. Pokud zákazníci tvoří jádro obchodního modelu, "revenue streamy" jsou jeho tepny. Společnost se musí ptát sama sebe, jakou hodnotu je každý zákaznický segment skutečně ochoten zaplatit?

Prodej aktiv
Nejběžnější zdroj příjmů pochází z prodeje vlastnických práv fyzickému produktu. eBay prodává knihy, oblečení, spotřební elektroniku a další online. BMW prodává automobily, které mohou kupující volně řídit, dále prodávat nebo dokonce ničit.

Poplatek za použití
V tomto případě se za používání konkrétní služby platí peníze. Čím více je služba využívána, tím více zákazník platí. Hotel například účtuje zákazníkovi poplatky za počet použitých pokojů na noc.

Poplatky za předplatné
Prodej nepřetržitého přístupu ke službě generuje tento zdroj příjmů. Posilovna poskytuje přístup do svých cvičebních zařízení prodejem svých členů měsíčním nebo ročním předplatným.

Půjčování/pronájem/leasing
Tento zdroj příjmů je vytvořen dočasným udělením výhradního práva používat určitý majetek na pevně stanovené období výměnou za poplatek. Pro věřitele to představuje výhodu opakujících se výnosů. Nájemci nebo nájemci naopak požívá výhod spojených s tím, že náklady vznikají pouze po omezenou dobu, místo aby nesli plné náklady na vlastnictví.

Povolení (licenční poplatky)
Udělením povolení zákazníkům používat chráněné duševní vlastnictví výměnou za licenční poplatky generuje tento zdroj příjmů. Licence umožňuje držitelům práv generovat příjmy ze svého majetku s tím, že musí vyrábět výrobek nebo komercializovat službu.

Makléřské poplatky
Tento zdroj příjmů pochází ze zprostředkovatelských služeb prováděných jménem dvou nebo více stran. Poskytovatelé kreditních karet například vydělávají na výnosech tím, že berou procento hodnoty každé prodejní transakce provedené mezi obchodníky s kreditními kartami a zákazníky.

Reklamní
Tento zdroj příjmů je výsledkem poplatků za reklamu na konkrétní produkt, službu nebo značku. Mediální průmysl a organizátoři akcí se tradičně silně spoléhali na příjmy z reklamy.

Nyní si pokládejte následující otázky:
Za jakou hodnotu jsou vaši zákazníci ochotni zaplatit?

Kolik každý tok příjmů přispívá k celkovým příjmům?

Trendy, které je dobré si pamatovat

Abychom vám pomohli dokončit návrh obchodního modelu a napsat tak obchodní plán, je užitečné vědět, jaké jsou aktuální trendy. Zejména společenské a kulturní trendy jsou v dnešní době považovány za důležitější. Tímto způsobem na to můžete reagovat v rané fázi vašeho vývojového procesu. Trendem je samozřejmě ze své podstaty něco, co přichází a odchází, ale existují také trendy, které jsou strukturálnější povahy a nejsou považovány za krátkodobé. Je moudré mít takové věci na paměti, když píšete svůj obchodní plán a připravuje vás například na kritické otázky investorů.

Změna rodinných struktur
Očekává se, že míra sňatků se zvýší a míra rozvodů se také zvýší s rostoucím počtem dětí vyrůstajících v rodinách s jedním rodičem.

Příčiny a důsledky
Změny životního prostředí, masové migrace a integrační výzvy, politický extremismus a další faktory přispívají k nestabilitě a potenciálně způsobí sociální nepokoje, které budou mít negativní dopad na ekonomiku.

Bio produkty a zdravější životní styl
Od nových generací se očekává, že přijmou "zelený" životní styl, který způsobí nárůst v odvětví založeném na biotechnologiích a obecný nárůst udržitelnosti.

Environmentální aktivismus
S rostoucími globálními environmentálními otázkami (globální oteplování, znečištění oceánů atd.) se očekává, že mladší generace zaujmou silnější a odhodlanější postoj k této otázce a způsobu, jakým vlády reagují, což bude mít zase dopad na udržitelnou ekonomiku a zvýší poptávku v odvětví založeném na biotechnologiích.

Rovnost žen a mužů
Rovnost žen a mužů se zlepšuje s tím, jak se ženy stávají více přítomné ve veřejném i soukromém sektoru na celosvětové úrovni. Zúžením rozdílů v zaměstnanosti žen a mužů se globální příjem na osobu do roku 2030 zvýší nejméně o 20 %.

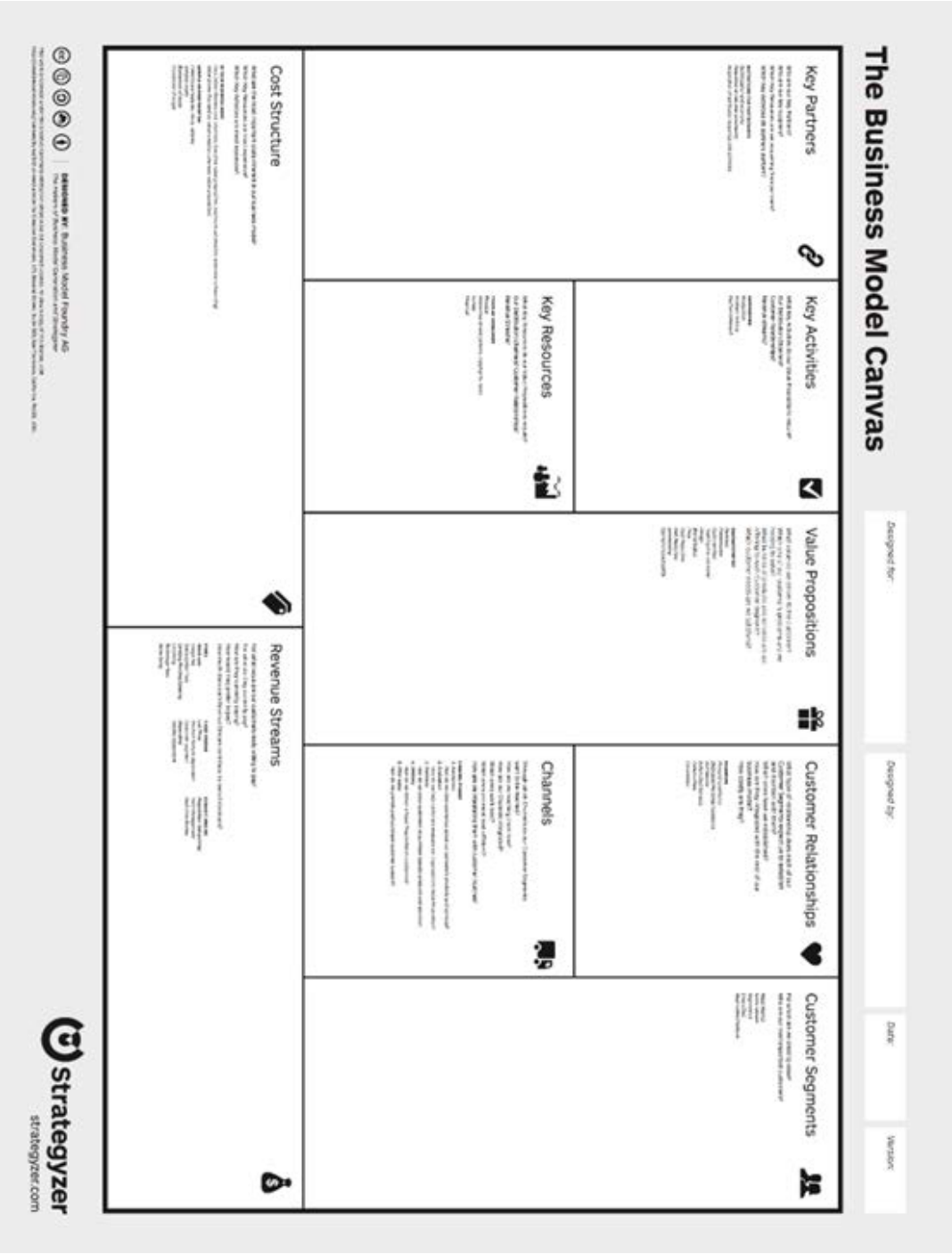
Problémy duševního zdraví se zvyšují
Vzhledem k tomu, že zdravější životní styl a produkty založené na biotechnologiích mohou zvýšit fyzické zdraví, může práce na dálku a širší implementace průmyslu 4.0 zvýšit problémy duševního zdraví. Nepřetržitá práce virtuálním světem pravděpodobně povede k odcizení a pocitu ztráty kontroly.

Požadavky na transparentnost vlády a společností
Zvýšené povědomí o shromažďování osobních údajů občanů, úloze sociálních médií, velkých korporací a vlád podnítí občany, aby požadovali kontrolu nad svými osobními údaji a úplnou transparentnost jejich používání a manipulace.

Otázky migrace a integrace
Očekává se, že k migraci dojde jak kvůli poptávce na trhu práce, tak kvůli změnám klimatu, které by mohly pomoci nasytit poptávku po pracovní síly, ale mohly by také způsobit problémy s integrací.

Větší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
Spolu s obecným nárůstem aktivismu (environmentální, lidská práva atd.) se očekává, že mladší generace budou požadovat větší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a zdravější životní styl.

Šablona



Na obsahu se podíleli

ΟΜΙΛΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ UNESCO ΠΕΙΡΑΙΩΣ & ΝΗΣΩΝ
CLUB FOR UNESCO OF PIRAEUS & ISLANDS

INBÁZE

Inqubator Leeuwarden

KOGED
KOCAELİ KÜLTÜREL GELİŞİM VE DAYANIŞMA DERNEĞİ

Gysbert Bergsma

GUYDOLPH DIJKSTRA

idec