

---

# Možné řešení úkolu

Sen Market



# Základní manažerské funkce v podnikatelském plánu Sen Market



Žák

Třída

Datum zpracování

# Osnova



1. Plánování: a) Základní strategické cíle  
b) SWOT analýza  
c) Porterova analýza konkurence
2. Organizování: a) Organizační struktura Sen Market  
b) Organizační řád – základní části  
c) Popis pracovního místa vedoucího oddělení
3. Kontrola: Kontrolní list – kontrola prodejny vedoucím prodejny

# Osnova



4. Vedení lidí: a) Motivace pracovního chování  
b) Mzdová politika  
c) Sociální výhody
5. Příprava a rozmisťování personálu:
  - a) Plánování, získávání a výběr pracovníků
  - b) Hodnocení pracovníků a jejich výkonu
  - c) Podnikové vzdělávání

# Plánování



## ☞ ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ CÍLE

- Soustředit se na zákazníky v důchodovém věku.
- Poznávat jejich spotřeby.
- Usilovat o dosažení co nejnižších provozních nákladů.
- Nabídnout široký sortiment zboží za nižší cenu než konkurence





# Plánování



## SWOT ANALÝZA

### ☞ Silné stránky:

- Proškolení zaměstnanci stejné věkové kategorie, individuální přístup
- Spolupráce s místními úřady práce
- Nízká cenová hladina sortimentu
- Zdarma doprava z přilehlých obcí

### ☞ Slabé stránky:

- obchodní značka není prozatím v povědomí zákazníka
- nízká ziskovost
- finanční závislost na investorovi

| SWOT analýza      |                                                                                                                     |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vnitřní prostředí | Silné stránky (Strengths)                                                                                           |
|                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalifikovaný personál</li><li>• Finanční stabilita</li><li>• ...</li></ul> |
| Vnější prostředí  | Slabé stránky (Weaknesses)                                                                                          |
|                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Spolehlivost strojů</li><li>• Stabilita procesů</li><li>• ...</li></ul>     |
| Vnější prostředí  | Příležitosti (Opportunities)                                                                                        |
|                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nová technologie</li><li>• Komerový systém</li><li>• ...</li></ul>          |
| Vnější prostředí  | Hrozby (Threats)                                                                                                    |
|                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Daňová reforma</li><li>• Nová služba konkurence</li><li>• ...</li></ul>     |

# Plánování



## ☞ SWOT ANALÝZA

### ☞ **Příležitosti:**

- zájem ze strany zákazníků o možnost komplexního nákupu v blízkosti jejich bydliště
- nízký počet konkurenčních prodejen podobného typu
- vysoký podíl obyvatel nad 60 let v menších městech
- nová služba svého druhu na trhu

### ☞ **Hrozby:**

- vstup dalšího konkurenta na lokální trh
- konzervativní zákazník (nebude ochoten změnit své nákupní zvyky)
- velké hypermarkety a diskontní prodejny v blízkém okolí

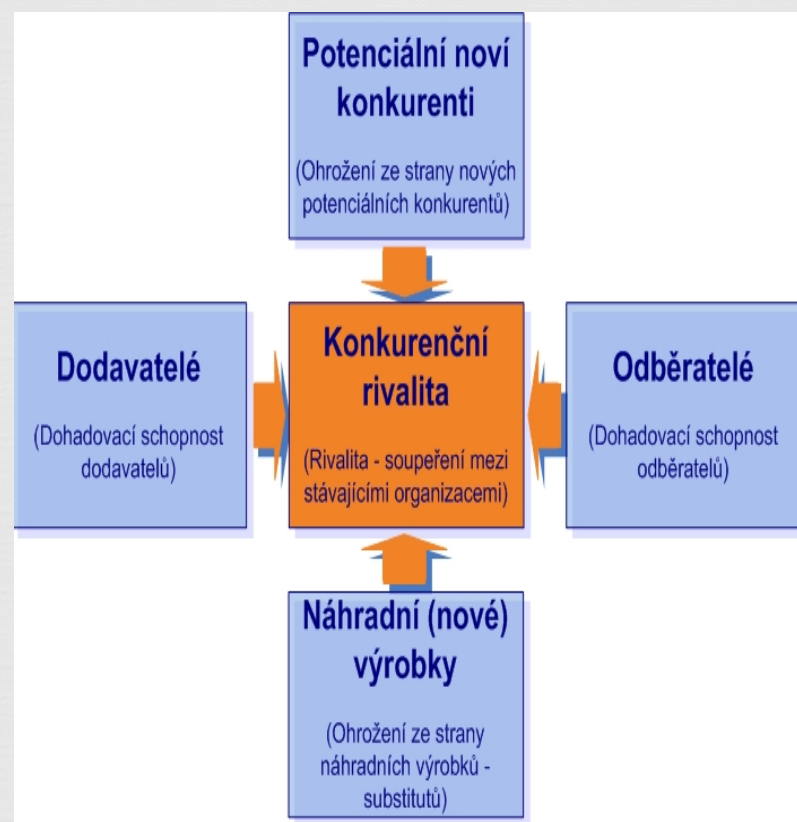


# Plánování



## ☞ PORTEROVA ANALÝZA

1. **Vyjednávací síla zákazníků:** není velká, rozhodující je cena. Důležitý je individuální, diferencovaný přístup.
2. **Vyjednávací síla dodavatelů:** je různé, ve většině případů je střední, v některém sortimentu je vysoká.
3. **Hrozba vstupu konkurentů do odvětví:** je střední až vysoká. Je dobré vytvořit pevné vazby mezi zákazníkem a supermarketem, aby zákazník neměl důvod přecházet ke konkurenci.
4. **Hrozba substitutů:** je vysoká, proto se budeme snažit diferencovat přístupem k zákazníkovi, atmosférou prodeje apod.
5. **Konkurenční rivalita v odvětví:** Na trhu České republiky působí cca 19 různých sítí supermarketů (odhadem 1630 obchodů s potravinami). Rivalita firem je vysoká.

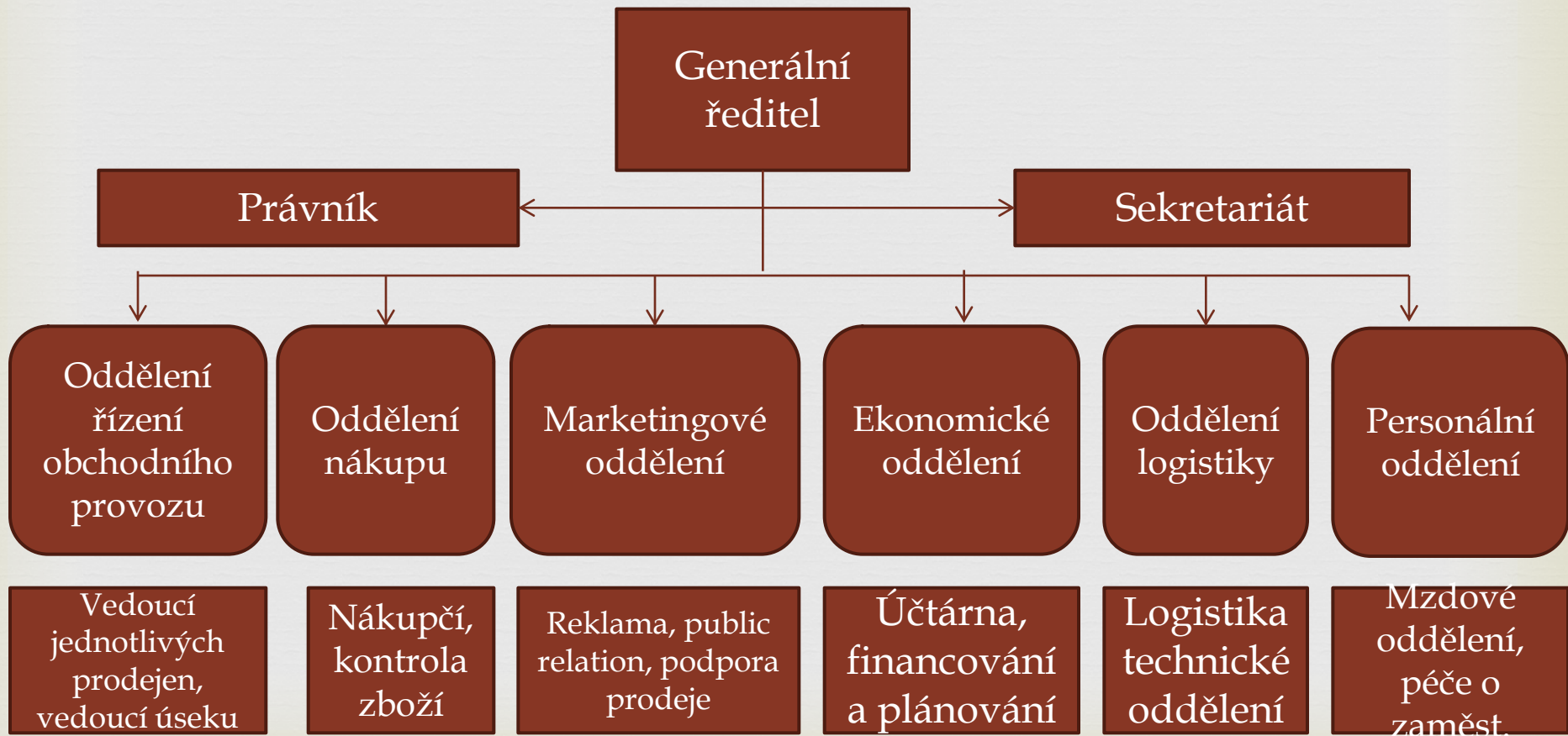




# Organizování



## Organizační struktura Sen Market



# Organizování



## œ Organizační řád – základní části

Organizační řád je základní organizační normou společnosti Sen-market, v.o.s. a je závazný pro všechny její pracovníky. Stanoví zejména organizační strukturu společnosti, náplň činnosti a působnost ředitele, vedoucích útvarů a jejich vzájemné vztahy.

Organizační řád je základní akt řízení společnosti Sen-market, v.o.s. a je závazný pro všechny jeho zaměstnance. Navazuje a vychází z obecně závazných právních předpisů a z aktů řízení.

# Organizování



## ☞ Popis pracovního místa vedoucího oddělení:

- Vedoucí obchodního provozu: taktické rozhodnutí v rámci obchodního oddělení, odpovídá za výkony jednotlivých prodejen.
- Vedoucí nákupního oddělení: objednávání zboží, vyhledávání, hodnocení a kontrola dodavatelů.
- Vedoucí marketingového oddělení: vytváření marketingového plánu, celková image firmy.
- Vedoucí ekonomického oddělení: taktické rozhodnutí v oblasti financí
- Vedoucí personálního oddělení: řízení, kontrola a odměňování zaměstnanců
- Vedoucí oddělení logistiky: rozvoj obchodní sítě a oběhu zboží.



# Kontrola



Kontrolní list – příklad kontrolní list v Inter Sparu.

**SPAR**

Check list IM 300

Vyhotovil: RODIELOVA

Market: SRPEN

Měsíc: SRPEN

Strana 1

| KONTROLA                             | Den  | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. | 28. | 29. | 30. | 31. |
|--------------------------------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>VENKOVNÍ OBLAST MARKETU</b>       | Int. |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Značení příjezdu                     | T    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓  |    |    |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     |
| Parkoviště, dvůr                     | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   |     |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Vnější osvětlení                     | T    |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     |
| Nákupní vozíky                       | T    |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     |
| Vlajky                               | M    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Odpadkové koše                       | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Čistota, např. výlohy                | M    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Fasáda, CI (logo, billboard)         | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| <b>OBLAST VSTUPU</b>                 |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Zákaznické WC                        | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Molo - krátkodobí nájemci            | D    | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -  | -   | -   | -   | -   |     | -   | -   | -   |     | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   |
| Molo - dlouhodobí nájemci            | T    |    |    |    |    |    |    | ✓  |    |    |     |     |     |     |     | ✓   |     |     |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Sezónní prodej                       | D    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     | -   | -   | -   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Trafika - Tabák                      | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Informace / Hlavní pokladna          | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Výkup obalů                          | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| <b>POKLADNÍ ZÓNA</b>                 |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Obsazení pokladen                    | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Sortiment v pokladní zóně - FOOD     | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Sortiment v pokladní zóně - NON FOOD | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Pokladní zóna - akční zboží          | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Upravenost personálu                 | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Čistota pokladen                     | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Chování pokladních                   | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Chování pokladních                   | D    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |



# Vedení lidí



1. Motivace pracovního chování.
  - ❧ Pro pracovníky na prodejnách bude použito:
    - mzda, odměna, podíl na zisku
    - úprava charakteru práce, obohacování práce
    - pravidelné hodnocení výsledků formou ind
    - veřejné ocenění výsledků práce, podpora v
  - ❧ Pro management firmy a jejich podřízené: r
    - řízení, delegování vyšší míry pravomoci a c

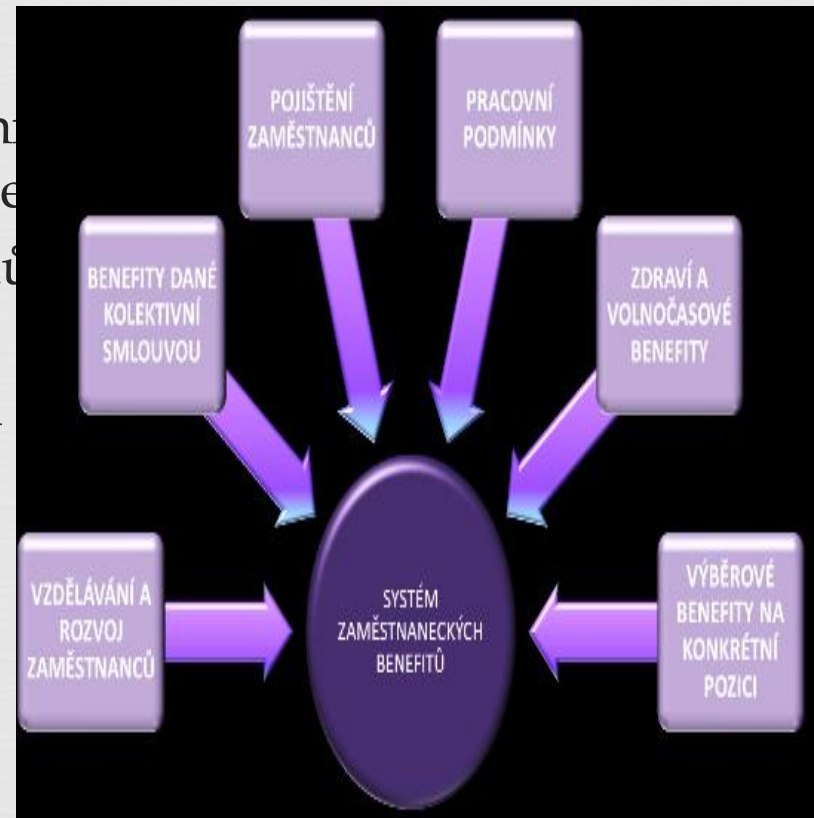


# Vedení lidí



## 3. Sociální výhody:

- ❧ zvláštní výhoda plynoucí z činnosti, která umožňuje nákup zboží v sortimentu, který je jinak nedostupný
- ❧ poskytováním stavovacích lístků, vstupenek, dovolen
- ❧ příspěvky na kulturu a rekreaci



# Příprava a rozmístování personálu

---

## ☞ Hodnocení pracovníků a jejich výkonu

Hlavním nástrojem metody hodnocení výkonu manažerů bude každoroční individuální rozhovor jednotlivých manažerů s jeho přímými nadřízenými.

Měření výkonu pracovníků po kvantitativní stránce budeme provádět pomocí tržeb v Kč na jednoho pracovníka za určitou časovou jednotku (hodina, den, týden, měsíc, čtvrtletí, rok).

# Příprava a rozmíst'ování personálu

---

## ✧ Podnikové vzdělání

- Trénink obchodního jednání: zaměříme se hlavně na komunikaci s nakupujícím zákazníkem, schopnost odhadnout potřeby a přání zákazníka, jak předvádět zboží a reagovat v konfliktních situacích.
- U manažerských pozic bude cílem tréninku posílit celý komplex komunikačních dovedností nutných k dosažení úspěchu.



# Zdroje



❧ Podnikatelský plán Sen Market v. o. s.



-  [http://images.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1280&bih=892&q=management&oq=management&gs\\_l=img.12...0.0.1.32212.0.0.0.0.0.0.0.0..0.0...0.0...1ac..14.img.wG3Nu\\_Czy9Y#imgrc=cJHku9czjMnO0M%3A%3BVLJ96\\_v-JrD1FM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.openlearningworld.com%252Fimages%252Fmain\\_pix%252Fmanagement.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.openlearningworld.com%252F%3B330%3B364](http://images.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1280&bih=892&q=management&oq=management&gs_l=img.12...0.0.1.32212.0.0.0.0.0.0.0.0..0.0...0.0...1ac..14.img.wG3Nu_Czy9Y#imgrc=cJHku9czjMnO0M%3A%3BVLJ96_v-JrD1FM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.openlearningworld.com%252Fimages%252Fmain_pix%252Fmanagement.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.openlearningworld.com%252F%3B330%3B364)
-  [http://images.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1280&bih=892&q=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&oq=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&gs\\_l=img.3..0i24l2.134085.141260.2.141971.15.8.0.7.7.0.2.12.699.6jl1j1.8.0...0.0...1ac.1.14.img.NJmZy0fqIjE#tbm=isch&sa=1&q=benefity+prou+zam%C4%9Bstnanice&oq=benefity&gs\\_l=img.1.2.0l2j0i24j0i10i24j0i24l6.15353.20280.3.24735.8.3.5.0.0.3.633.1161.2-2j5-1.3.0...0.0...1c.1.14.img.fxoGEzj0Jnc&bav=on.2,or.r\\_qf.&bvm=bv.46751780,d.ZWU&fp=50ca687cb8d254e6&biw=1280&bih=892&imgrc=wIkSHuugxM7-KM%3A%3BNq06ckLAkKHfvM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww02.abb.com%252Fglobal%252Fczaabb%252Fczaabb019](http://images.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1280&bih=892&q=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&oq=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&gs_l=img.3..0i24l2.134085.141260.2.141971.15.8.0.7.7.0.2.12.699.6jl1j1.8.0...0.0...1ac.1.14.img.NJmZy0fqIjE#tbm=isch&sa=1&q=benefity+prou+zam%C4%9Bstnanice&oq=benefity&gs_l=img.1.2.0l2j0i24j0i10i24j0i24l6.15353.20280.3.24735.8.3.5.0.0.3.633.1161.2-2j5-1.3.0...0.0...1c.1.14.img.fxoGEzj0Jnc&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.46751780,d.ZWU&fp=50ca687cb8d254e6&biw=1280&bih=892&imgrc=wIkSHuugxM7-KM%3A%3BNq06ckLAkKHfvM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww02.abb.com%252Fglobal%252Fczaabb%252Fczaabb019)



- ⌘ [http://images.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1280&bih=892&q=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&oq=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&gs\\_l=img.3..0i24l2.134085.141260.2.141971.15.8.0.7.7.0.212.699.6j1j1.8.0...0.0...1ac.1.14.img.NJmZy0fqIjE#tbm=isch&sa=1&q=swot+matice&oq=swot&gs\\_l=img.1.1.0l5.191772.194210.9.196983.4.4.0.0.0.0.48.182.4.4.0...0.0...1c.1.14.img.oF38bDtZ4xU&bav=on.2,or.r\\_qf.&bvm=bv.46751780,d.ZWU&fp=50ca687cb8d254e6&biw=1280&bih=892&imgsrc=hKpOeiSvCcDmvM%3A%3BELS\\_YT92UYHAIM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.suler.cz%252Fimages%252Fnabizime-clanky%252Fobrazek%252FTvorba-vize.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.suler.cz%252Fnabizime%252Fnabizime-clanek%252Faktualizace-tvorba-firemni-strategie-27%252F%3B400%3B279](http://images.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1280&bih=892&q=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&oq=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&gs_l=img.3..0i24l2.134085.141260.2.141971.15.8.0.7.7.0.212.699.6j1j1.8.0...0.0...1ac.1.14.img.NJmZy0fqIjE#tbm=isch&sa=1&q=swot+matice&oq=swot&gs_l=img.1.1.0l5.191772.194210.9.196983.4.4.0.0.0.0.48.182.4.4.0...0.0...1c.1.14.img.oF38bDtZ4xU&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.46751780,d.ZWU&fp=50ca687cb8d254e6&biw=1280&bih=892&imgsrc=hKpOeiSvCcDmvM%3A%3BELS_YT92UYHAIM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.suler.cz%252Fimages%252Fnabizime-clanky%252Fobrazek%252FTvorba-vize.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.suler.cz%252Fnabizime%252Fnabizime-clanek%252Faktualizace-tvorba-firemni-strategie-27%252F%3B400%3B279)
- ⌘ [http://images.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1280&bih=892&q=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&oq=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&gs\\_l=img.3..0i24l2.134085.141260.2.141971.15.8.0.7.7.0.212.699.6j1j1.8.0...0.0...1ac.1.14.img.NJmZy0fqIjE#tbm=isch&sa=1&q=porterova+anal%C3%BDza&oq=porterova+anal%C3%BDza&gs\\_l=img.3...6073.13160.14.13822.17.16.0.1.1.0.546.4458.2j4j2j4j3j1.16.0...0.0...1c.1.14.img.uWWQTwgmejg&bav=on.2,or.r\\_qf.&bvm=bv.46751780,d.ZWU&fp=50ca687cb8d254e6&biw=1280&bih=892&imgsrc=JGDqLeKP6wHGwM%3A%3ButwW2Fnf8E8ElM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.vlastnicesta.cz%252Foriginaly%252Fkategorie%252F96\\_113\\_original.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.vlastnicesta.cz%252Fakademie%252Fmarketing%252Fmarketing-metody%252Fporteruv-model-konkurencnich-sil%252F%3B706%3B479](http://images.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1280&bih=892&q=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&oq=soci%C3%A1ln%C3%AD+v%C3%BDhody&gs_l=img.3..0i24l2.134085.141260.2.141971.15.8.0.7.7.0.212.699.6j1j1.8.0...0.0...1ac.1.14.img.NJmZy0fqIjE#tbm=isch&sa=1&q=porterova+anal%C3%BDza&oq=porterova+anal%C3%BDza&gs_l=img.3...6073.13160.14.13822.17.16.0.1.1.0.546.4458.2j4j2j4j3j1.16.0...0.0...1c.1.14.img.uWWQTwgmejg&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.46751780,d.ZWU&fp=50ca687cb8d254e6&biw=1280&bih=892&imgsrc=JGDqLeKP6wHGwM%3A%3ButwW2Fnf8E8ElM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.vlastnicesta.cz%252Foriginaly%252Fkategorie%252F96_113_original.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.vlastnicesta.cz%252Fakademie%252Fmarketing%252Fmarketing-metody%252Fporteruv-model-konkurencnich-sil%252F%3B706%3B479)