

Základy marketingu

1. hodina 25. 2. 2009

Úvodní hodina – povídání o předmětu.

2. hodina 4. 3. 2009

spirála smrti: zvyšování tržby na úkor upadajícího počtu klientů

zvyšování zisku:

- pomocí snižování nákladů
- zvyšování tržeb

trh: nemusí se potkat nabízející s poptávajícím, jelikož o něm nevíme -> seženeme třeba dražší zboží někde jinde, aniž bychom věděli o nabízejícím

Marketingové prostředí:

Podnikatelské prostředí (vnitřní/vnější):

na trhu existuje **konkurence a zákony**.

Potřebujeme: suroviny (zdroje)

technologie

lidské zdroje (kvalifikovanou pracovní sílu)

klima (pozice, place)

působíme na Tržním prostředí

Vnější vlivy se dělí na makro/mikro marketingové

- **Makro** – moc nemůžeme ovlivňovat - okolí se mění dynamicky...
 - klima
 - zákonodárství
 - suroviny
 - technologie
- **Mikro** – můžeme lépe ovlivňovat
 - konkurence
 - pracovní síla

Zkoumání potřeb – uspokojit zákazníka

- přizpůsobení výrobku
- přesvědčení zákazníka, že náš je dokonalý a že ho potřebuje :)

Segmentování trhu (věk, finanční situace klientů,...)

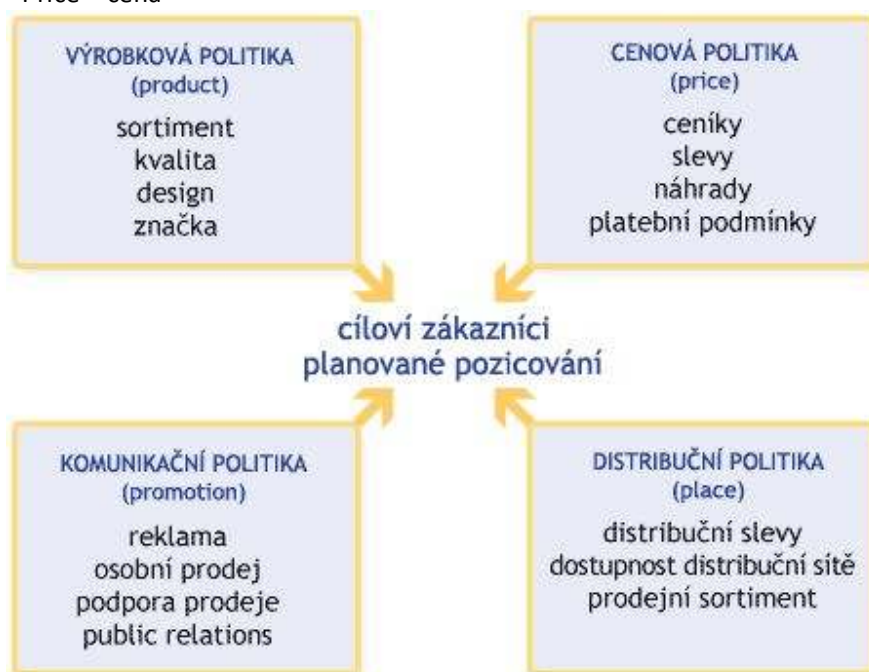
firmu segmentujeme podobně - snažíme se naplnit požadavky trhu

Marketingový plán (složky):

- Marketingový mix
- Segmenty trhu (tržní segmenty)
- Výrobce, firma
- Podnikatelské prostředí

Marketingový mix – 4P

- **4P – produkty**
 - Place - místo
 - Product - produkt
 - Promotion - reklama
 - Price – cena



Obrázek 1 - Marketingový mix

- **6P – služby**
 - people - lidské zdroje
 - processing - procesy

Nejdražší je distribuce - kolem 70% koncové ceny

Hodnota pro zákazníka:

- **4C**
 - hodnota pro zákazníka (customer value)
 - pohodlí (convenience)
 - komunikace (communication) - web, telefon, email, pošta, sms
 - náklady (cost)

Postupem času se mění druh zprostředkování - uspokojení

Poslech hudby - stále posloucháme hudbu, jen různými prostředky

Marketingový plán - semestrálka

vzít firmu, analýza trhu, analýza technologické prostředí, analýzy navrhnutí zlepšení postavení na trhu
nalezení nového segmentu - zavedení na trh
pomocí marketingového mixu umístit na trh

- **4P+**

- důsledek internetu, balíček služeb (packages)**

- programování/vzhled/politika (převážně EU u nás) (politics)
 - veřejné mínění (public opinion)
 - spolupráce (partnership)
 - programy (programs)
 - vzhled/personální zabezpečení (pohled na venek – důvěryhodnost, spolehlivost)
(physical/evidence)

Otázka na další hodinu:

1. **Marketing je snaha podniků koordinovat prostřednictvím určitých funkcí požadavky odběratelů.**
Jedná se o definici marketingu. Při zkoumání potřeb bud' můžeme přizpůsobovat výrobek potřebám zákazníka, což bývá občas složité nebo nerealizovatelné a tak se pokusíme přesvědčit zákazníka, že naším produktem může nahradit to, co shání. Tím pádem se snažíme koordinovat požadavky zákazníka. Náš produkt může být třeba v některých ohledech rozdílný, ale bude splňovat základní požadavek, tedy jsme ovlivnili zákazníka v jeho rozhodování (nalákali jsme ho k nám).

3. hodina 11. 03. 2009

Proces marketingového plánování

analýza svých možností



Obrázek 2 - Cyklus marketingového plánování

Podnikové cíle: Jestli bude odbyt, za kolik prodávat, jakým způsobem, kde -> cílem je maximalizace zisku říkají nám, čeho chceme dosáhnout v časovém období (5 let)

- automobilka např. 10 let
- popík v řádu měsíců maximálně (3-6)

dividenda - vyplácení zisku (akciovka)

O rozdělení zisku rozhodují (silné/slabé stránky podniku), ale i stát, konkurence,...

Ve finále asi **10% obratu tvoří zisk**.

Finanční požadavky: musíme je umět vyjádřit ve finančních požadavcích

- Finanční analýza
- Analýza finanční
- Analýza lidských zdrojů
- Analýza výroby (co a jak vyrábět)
- Analýza marketingu (prodej - uvnitř firmy)
- Analýza distribuce (v rámci firmy)

V každé analýze máme **Strategie a cíle** (mohou se vylučovat)

Ze strategií a cílů tvoříme **Plány** na jednotlivých úrovních (jsou podobné)

Z plánů segmentů se tvoří **Podnikový plán**

Podnikový plán

Z tohoto bodu se rozhodujeme, jestli jsme schopni uskutečnit tyto cíle.

Všechny plány (firmy) se snaží o dosažení Bohatství

Jedná se o podobnost s horou (kam se chceme dostat a jak)

- **Finanční cíle:**
 - Kde jsem?
 - Kam se chci dostat?
 - Jak rozdělit síly a zdroje?
- **Vnitřní konflikty:**
 - Např.: pohádají se účetní - naschvály mezi sebou...
 - Vytvoření vnitřního auditu (zjištění, jestli jdou prostředky kam mají, etc.) - časově náročný
 - Každý má vlastní metodu řešení, kterou považuje za nejlepší
 - Každý má vlastní cestu, jak něčeho dosáhnout
 - Co umíme vyrobit
 - Co můžeme prodat

Podnikový plán není možné realizovat bez vyřešených Vnitřních konfliktů

4. hodina 18. 3. 2009

SWOT analýza - zkoumá vnější vztahy

Vnější faktory	Příležitosti (oportunities):	Hrozby (threads):
O-T analýza	realizovat využívat maximalizovat	monitorovat předcházet eliminovat
Vnitřní faktory	Silné stránky (strength):	Slabé stránky (weakness):
S-W analýza	maximalizovat využít rozšířit	minimalizovat eliminovat konceptně řešit

Cokoliv v jedné stránce se vždy odráží ve všech ostatních (nízká cena - hroší kvalita - menší odbyt)

max-max: maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti

min-max: minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti

min-min: minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

max-min: minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

SWOT ukázka - OOP:

Příležitosti: využití do budoucna vyučující: pokud máme možnost vybírat sestavení rozvrhu kreditový systém rozsah výuky způsob výuky statistiky	Hrozby: náročnost vyučující: pokud není možnost výběru obsazenost učeben umístění učeben STAG
Silné stránky: intelekt znalosti vzdělání motivace práce s inetem	Slabé stránky: lenost prokrastinace (dělání všechno okolo, jen ne toho co máme) time managment iniciativa práce se sw

Otázka na další hodinu:

1. SWOT analýza České Pošty – pokud budou sporné otázky, uvést je taky

Příležitosti: Spolupráce s internetovými obchody Internet - zpětná vazba se zákazníkem Doručování zásilek až ke koncovému uživateli Korespondence ze státní správy Hodně zákazníků Každý poštu potřebuje Možnosti doručení Logistika	Hrozby: Internetová komunikace – konec dopisů Konkurence – balíky s dodávkou až domů Drahé pohonné hmoty – drahý provoz Mobilní komunikace Pomalé zavádění inovací Brigádníci Internet – Zabezpečení Kvalita obsluhy Bezhotovostní platební styk Spolehlivost doručení Transformace – odkoupení – privatizace
Silné stránky: Tradice Zatím stále monopol Oproštěno od DPH Všude dostupné – pobočky Relativně rychlé doručení zásilek Internet – poskytované služby Centrální adresa	Slabé stránky: E-komunikace – sledování zásilek Otevírací doba Kvalita stávajících pracovníků Zastaralý funkční systém Internet - pobočky nejsou všechny on-line Špatné jméno v povědomí u lidí Doba doručení zásilek Odbavovací systém -doba obsluhy Management Ceny služeb Informovanost Interní procesy Formuláře Mnoho zaměstnanců – velké náklady na provoz Kritický postoj veřejnosti

5. hodina 25. 3. 2009

Informace o semestrální práci:

- **Představení firmy a produktu**
 - Existující firma – nový produkt
 - Vymyšlená firma – vymyšlený produkt
 - Vymyšlená firma – existující produkt (nová firma, ale již vzniklá)
- **Situační analýza**
 - Externí:
 - podnikatelské prostředí
 - situace na trhu
 - marketingový mix – 4P a 6P
 - Interní:
 - Marketingové prostředí
 - situace na trhu
 - marketingový mix – 4P a 6P
 - SWOT analýza
 - Trendy – kam se ubírá společnost
 - Sporné otázky a rizika

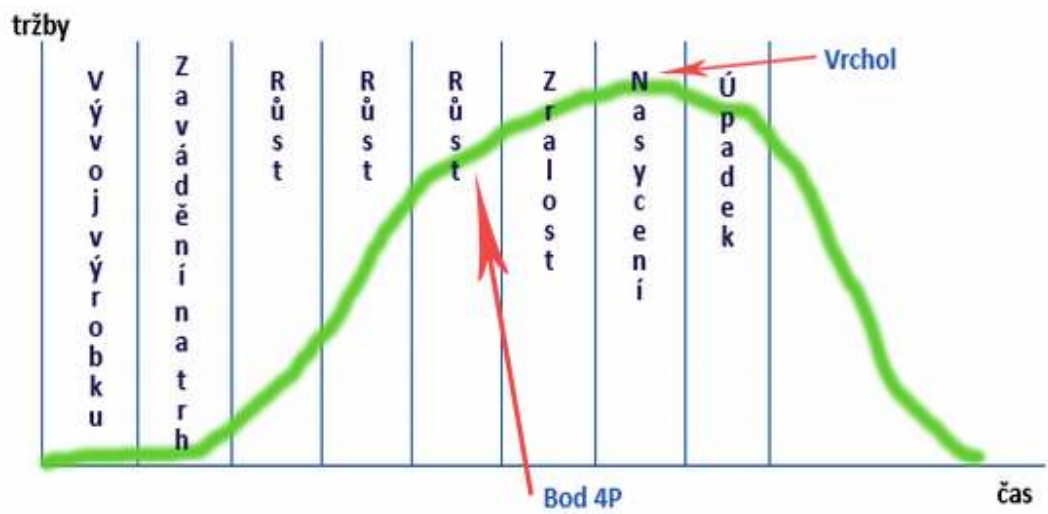
Analýza produktu

- Poznat svého zákazníka
 - **4P** – pohled ze strany firmy
 - **4C** – pohled ze strany zákazníka
- Poznej své silné stránky – SWOT analýza
- Zákazník nakupuje **výhody**
 - Žádná výhoda netrvá věčně
 - Mění se chování zákazníka
 - A i chování trhu

Bostonská matice

Pozice výrobku na trhu z hlediska růstu a podílu.

Podíl na trhu / Růst tržeb	Vysoký	Nízký
Vysoký	Hvězda – sebefinance (auto roku)	Divoká kočka – novinka na trhu, sice ztrátová, ale jen dočasně (porsche 911, Targa 4)
Nízký	Dojná kráva – ziskové, prodává se jich dostatek (Fabia)	Bídny pes – nepodaří se ji prosadit – manažerská arogance ☺ - velké ambice



Obrázek 3 - Vývoj tržeb podle Bostonské matice

6. hodina 1. 4. 2009

Podnikové cíle:

Obecný cíl

- Získat určitý podíl na trhu

Dílčí cíle

K získání dílčího cíle z obecných, potřebujeme získat výsledky v obecných oblastech.

- Získání podílu na trhu (obecný cíl)

Dílčí cíle:

- Možnosti prodeje – široké
 - Elektronický obchod
- Reklama
 - Cílení reklamy
- Distribuce
 - Změna místa prodeje na lukrativnější místo
 - Logistika (dovoz k zákazníkovi)
- Uspokojení zákazníka
 - Inovace v oblasti produktu

Marketingové cíle:

Konkrétnější oproti podnikovým

- Kvantitativní cíle
- Za určité období většinou

Standardní výkony

Všechny v objemu např. prodaného zboží – musí být větší povědomí o produktu – musí být větší procentuální podíl na trhu.

Koloběh podílu:

Musíme zvolit cíle, strategii a podmínky. Jedno bez druhého v podstatě nefunguje.

- **Bídny pes** – odejít z trhu, nebo hodně zainvestovat do inovací a reklamy – posunout na Divokou kočku
- **Divoká kočka** – na hvězdu: dočasně snížit cenu, zúčastnit se a vyhrát soutěž
- **Hvězda** – na dojnou krávu: snížení nákladů, inovace

Ansoffova matice:

Marketing se podle této matice (a i obecně) týká:

1. Výrobků
2. Výrobků
3. Zákazníka
4. ...
5. další faktory

Výrobky / Trhy	Existující výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Strategie hlubšího pronikání na trh Tradice Věrnostní akce	Strategie vývoje (zdokonalení) produktů Nový lepší – reklama, snížení ceny
Nový trh	Strategie rozvoje (rozšiřování) trhů Reklama	Strategie rozrůznění (rozšíření) produktů Konkurenční výhoda – první na trhu

7. hodina 8. 4. 2009

Informace o semestrální práci:

Je to marketingový a obchodní plán společnosti „Beta s. r. o.“

- dřevovýroba – vznikla ze společnosti BETAS, 1990
- 3000m² výr. zázemí
- ČR, D1, Brno
- Hlavní produkty: Zahradní a nářadové domky
- Vedlejší produkty: Víkendové chaty, zahradní altány, zahradní nábytek a doplňkové zboží
- Zásobuje nadnárodní řetězce (Hornbach, Obi,...), zahradnická centra a zhruba 20% produkce jde do zahraničí.
- Podnik má 39 zaměstnanců
- 39 mil. Kč, 2008 – 40 mil. Kč
- Zaměřeno na věkovou kategorii 30-60 let, s průměrnými příjmy

Výpočet zisku pro následující rok, pro banku na poskytnutí půjčky na základě marketingového plánu.

1. Úvod
2. Situační analýza (externí, interní)
3. SWOT analýza
4. Stanovení Cílů společnosti
5. Stanovení **strategií** pro naplnění cílů
6. Kontrolní mechanismus
7. Závěr

Situační analýza (externí) – z pohledu klientů

Zaměřeno na konkurenční prostředí, provedení kvalitativním i kvantitativním způsobem, orientace provedena na tuzemské zákazníky:

Vyplynulo:

- hlavní užitek: smysluplné trávení volného času
- Charakteristické vlastnosti: vše ze dřeva, masivu, chatky/pavilony různých velikostí
- Doplňkové vlastnosti: barevnost dle přání zákazníka, montáž na místě

Analýza produktu:

+	-
Srovnatelná kvalita s konkurencí Trend – budoucí nákupy v ČR Zdravotně a ekologicky nezávadné	Sezónnost Zahraniční odběr Poptávány jsou levnější výrobky Chybí výrobní řada velkých chat V zahraničí žádané trochu jiné druhy produktů

Kategorie	Podíl [Kč]	Podíl [%]
Chata Alan 1	9 000 000	22,5 %
Chata Alan 1	6 000 000	15,0 %
Pavilon Alan 1	7 000 000	17,5 %
Pavilon Alan 2	5 000 000	12,5 %
Zahradní nábytek	4 000 000	10,0 %
Pískoviště	2 200 000	5,5 %
Dětský nábytek	2 000 000	5,0 %
Psí boudy	1 200 000	3,0 %
Domky na náradí	800 000	2,0 %
Drobný prodej	2 000 000	5,0 %
Ostatní	800 000	2,0 %
Celkem:	40 000 000	100%

Celkem 5 výrobních řad, zboží montované, nemontované, drobné zboží,...

Hodí se koláčový typ grafu

Analyza ceny:

+	-
Cena je konkurenceschopná	5-10 % pod náklady (Variabilní + fixní náklady) – není zisk Můžeme udělat: dohnat množstvím, typem výrobku, přímým prodejem V zahraničí je to jediné měřítko Očekávání zákazníků

Analyza místa:

+	-
Dobré (pro dodání v rámci ČR – dodáváme po celé ČR) Vyšší nezaměstnanost Nižší úroveň mezd Kvalifikovaná pracovní síla	Největší odběr v Praze a Plzni Distribuce do Německa Přímý prodej je možný pouze v období července-srpna

Analyza komunikace:

+	-
Výstavy, veletrhy PR články (reklamní) – odborné časopisy, celoplošné tiskoviny Testy do časopisů (D testy) dobře udělané billboardy (umístění) Ukázkové chatky (showroomy) Internetové stránky + eshop Vzorkové prodejny Katalog (jak elektronický, tak tištěný)	www pokud nejsou nebo jsou špatné špatně udělané billboardy (umístění)

Analýza konkurence:

Vezmeme konkurenta a uděláme porovnání, v čem jsme lepší v čem horší... (na STAGu)

Analýza regionálního prostředí:

Srovnávací parametry	Rakousko	Německo
Vzdálenost	+	-
DPH	20	16
Vnímání produktu	+	+
Jakost – ISO 9001	+	+
Cena	+	++

Analýza dodavatelů:

+	-
Odborná způsobilost Cena odpovídá kvalitě a pružnosti dodávek zboží	Splatnost od dodavatelů (nekryje se s dobou od odběratelů) Průměrná kapitálová síla (nemáme prostředky na překlenutí splatností) Není vytvořen systém slev Velký počet dodavatelů

Analýza odběratelů:

+	-
Nadnárodní řetězce (36%) Zahradnická centra (24%) Zahraničí (20%) Přímý prodej (10%) Náhodní nepravidelní odběratelé (10%)	Platební morálka Cla a kvóty sezónnost

Analýzy distribučních cest (logistiky):

+	-
Vyskladnění je kontinuální (JustInTime – JIT) Dodavatelské distribuční cesty	Nemáme vlastní autodopravu Montáž (zahraničí) Výrobní závod je nevhodně umístěn vzhledem k odběratelům

Analýza designu:

Zjištění co se líbí, barevnost, tvary,...

Analýza jakosti:

Zahraniční zákazník očekává splnění kvality (požaduje)

Čeští zákazníci u levnějšího zboží neočekávají jakost zboží

Analýza IT:

Rychlost oddělení, zabezpečení, vůbec existující IT oddělení, srozumitelnost pro zákazníka

STEEP analýza:

Analýza spolupráce se zahraničím

+	-
Stárnutí populace Nadprůměrné příjmy Ekologie a zdravotní nezávadnost www prezentace	Měnový fond Bariéry exportu

Otázka na další hodinu:

SWOT analýza firmy Beta, v každé kategorii maximálně 5 položek. U každé musí alespoň něco být.

Příležitosti: Stárnutí populace Spolupráce s nadnárodními řetězci Reklama Začít vyrábět velké chaty Propagace Zavedení vlastní dopravy Rozšíření sortimentu – velké chaty Expanze na bližší zahraniční trh E-shop – webové služby Noví stálí odběratelé Výroba polotovarů	Hrozby: Levní prodejci nekvalitního zboží – konkurence Životní úroveň Měnový kurz – Rakousko, Německo Dodavatelé Hospodářská situace Platební morálka odběratelů Zdroje Legislativní změny Ztráta zákazníků v důsledku ceny
Silné stránky: Kvalitní výrobky – ISO 9001 Prodej po celé ČR Úspora skladování – zakázkové zboží Vhodná segmentace trhu Stálí odběratelé Výrobní zázemí Široká škála výrobků Kvalifikovaná pracovní síla Ekologická nezávadnost	Slabé stránky: Cena Vlastní doprava chat Montážní tým v zahraničí Jazyková bariéra Sezónní prodej – chybí produkty pro zimu Chybí velké chaty Nevhodné situování výroby Přístup k propagaci Systém slev pro velkoodběratele

8. hodina 15. 4. 2009

Hodina odpadla

9. hodina 22. 4. 2009

Naplňování cílů

Cíle společnosti

1. Naplnění obchodního plánu
 - a. 44 mil. Kč – 2009
2. Získání 2 dalších řetězců v ČR
3. Zajištění 4 přímých prodejců
4. Vlastní zajištění dopravy a montáže
5. Inovace základního řádu
 - a. 120 % výrobků
6. Inovace vyššího řádu
 - a. Chata Alan 3
 - b. Pavilon Alan 3

Obchodní plán – podle obrátů

Druh	Typ	Kč	%
Chata	Alan 1	7 000 000 Kč	15,90 %
	Alan 2	5 000 000 Kč	11,36 %
	Alan 3	6 000 000 Kč	13,63 %
Pavilon	Alan 1	4 000 000 Kč	9,09 %
	Alan 2	3 000 000 Kč	6,81 %
	Alan 3	4 000 000 Kč	9,09 %
Zahradní nábytek		3 500 000 Kč	7,95 %
Pískoviště		3 000 000 Kč	6,81 %
Dětský nábytek		2 700 000 Kč	6,13 %
Přístřešky		600 000 Kč	1,36 %
Psí boudy		1 400 000 Kč	3,18 %
Drobný prodej		2 600 000 Kč	5,90 %
Ostatní		1 200 000 Kč	2,79 %
Celkem:		44 000 000 Kč	100 %

Obchodní plán podle teritorií a zákazníků

Země	Kč	%	Trh
Německo	7 078 000 Kč	16,08 %	Zahraniční trh
Rakousko	7 002 000 Kč	15,92 %	Zahraniční trh
Nadnárodní řetězce (ČR)	16 280 000 Kč	37,00 %	
Zahradní centra	9 240 000 Kč	21,00 %	
Výstava Alan	1 320 000 Kč	3,00 %	
Přímý prodej	3 080 Kč	7,00 %	
Celkem:	44 000 000 Kč	100 %	

***V naší práci vyjmenovat odběratele a rozčlenit na odběratele v ČR,
odběratele v EU a ostatní – rozčlenit na čtvrtletí + sumarizace***

Cíle společnosti - strategie naplňování cílů – harmonogram naplňování cílů

Měsíc/cíl	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Naplnění obchodních cílů	Celý rok											
Získání 2 dalších řetězců v ČR	Do léta						Nebo po létě					
Zajištění 4 přímých prodejců	Do dubna											
Vlastní doprava a montáž	Do března											
Inovace základního řádu	Do března											
Inovace vyššího řádu	Do března											

10. hodina 29. 4. 2009

Personální politika

Za účelem získání nových řetězců...

- Přijmout pracovníka do obchodního oddělení
 - Zvýšení tržeb maximálně 3,5 mil. Kč (vypočítáno z plánu a minulých let)
- Montážní četa 3 noví pracovníky
 - Zajišťují i autodopravu v době, kdy nepracují na montáži
- 4 pracovníci pro přímý prodej
- Další pracovníci přejdou na jiná místa (personální změny)

Distribuce a logistika

- Vytvoření montážní čety
- vznik vlastní autodopravy

předpokládaná úspora: 0,75 – 1 mil. Kč

Obchodní aktivity

- prodej APC desek (dřevotříska – zbytkový materiál z výroby)
 - dodávané na objednávku
 - dostupné na výstavě Alan a v katalogu
 - marže (čistý zisk) 35 %
- řezací materiál
 - obchodní materiál
 - přímý prodej na výstavě Alan
 - marže 38 %
- 4 smluvní prodejci
 - Mají provizi 15 % ze základní ceny (cena bez DPH)
- Inovace

Komunikační aktivity

- Rezervy v oblasti www (vejít se do 60 000 Kč)
 - Nefungující e-shop
 - Zřízení backoffice
- Vytvoření nových katalogů (70 000 Kč)
- Inzerce – časopisy: Zahradkář, Chatař a Chalupář, Receptář (200 000 Kč)
 - Jednotný styl +vhodně umístěna
- Odborné PR články (50 000 Kč)
- Pronájem billboardu (120 000 Kč)
 - Duben – září
 - Praha např. před Obi
- Podíl na prodejních akcích a letácích (200 000 Kč)

- Účast na veletrzích (650 000 Kč)
- Firemní noviny (200 000 Kč)

Celkové náklady na komunikaci: 1 550 000 Kč

Finanční potřeby

- Měsíční náklady na pracovníka obchodního oddělení: 38 000 Kč
- Měsíční náklady na montážní četu: 54 000 Kč
- Měsíční náklady na automobil: 20 000 Kč
- Měsíční náklady na 4 pracovníky: 92 000 Kč
- Roční náklady na komunikační mix: 1 550 000 Kč

Kontrolní mechanismus

Zasednou: marketingový, obchodní, výrobní, technický a finanční ředitelé (**vytvoření návrhu**)

Dále se vyjádří: personální a ekonomické oddělení (**proveditelnost**, a jestli jsme schopni zafinancovat)

Zasedají každé pondělí od 8.00, předloží se plán

Každý měsíc se provede forecast (návrh) na 6 měsíců dopředu.

1× týdně: kontrolují pohledávky (faktury – to co jsme využili, ale stále nezaplatili) a závazky

1× měsíčně: PV

Závěr:

Co nám ze semestrálky vyplynulo, jaké strategie se nám podařilo nalézt, co je realizovatelné,...

11. hodina 20. 5. 2009

Písemka:

Marketingový mix:

Analýza trhu – zjištění poptávky skrz 4P, nástroj pro uplatňování 4P, zvolením optimální kombinace jejich vlastností

Co je 4C analýza

Hodnota pro zákazníka – komunikace, cena, náklady, pohodlí

Modifikace market mixu

4P+, 6P – informace doplněny v průběhu dokumentu

Další informace k marketingovému mixu

- **3P – školství a vzdělávání**
 - Osobnosti – student/učitel - individualita
 - Pedagogické přístupy
 - Aktivace účasti studenta
 - dané povinnou základní školní docházkou
 - střední škola – zaběhnuté, že je to nutnost
 - vysoká škola – iniciativa studenta
- **3P – bankovníctví**
 - Zákazníci
 - Postupy – přítomnost zaměstnanců
 - Prezentace produktů
- **4P – cestovní ruch**
 - Lidé
 - Balíčky služeb
 - Spolupráce s klienty
 - Programová orientace

Investiční model GE

Analyzovat firmu pro zařazení na místo a pro postrčení na vyšší pozici.

Konkurenční pozice	Silná	1. Chránit pozici (nejlepší pozice)	2. Výběrově investovat do rozvoje	3. Chránit a přehodnocovat
	Střední	4. Investování do rozvoje	5. Výběrově investovat (konkurenční výhody)	6. Restrukturalizovat (tvorba příjmů, modernizovat sortiment)
	Slabá	7. Investovat uvážene	8. Omezit rozvoj	9. Sklízet – neinvestovat, ustupovat z trhu
		Vysoká	Střední	Nízká
		Atraktivnost trhu		

Vždy se z pozice snažíme posunout nahoru, nebo vlevo!