



**Lucia Bartková**

# **POŽIADAVKY NORMALIZOVANÝCH MANAŽÉRSKÝCH SYSTÉMOV NA MARKETINGOVÚ ANALÝZU**

**2021**

 **ELIANUM**

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>3</b>
<b>CONTENT .....</b>	<b>5</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK A OBRÁZKOV .....</b>	<b>7</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1. POŽIADAVKY NORMALIZOVANÝCH MANAŽÉRSKÝCH SYSTÉMOV NA MARKETINGOVÚ ANALÝZU .....</b>	<b>13</b>
1.1. Systémový prístup a manažérsky systém.....	13
1.2. Normalizované manažérské systémy a marketingová analýza ...	14
<b>2. POSTAVENIE MARKETINGOVEJ ANALÝZY V PODNIKU .....</b>	<b>19</b>
2.1. Marketingová orientácia podniku.....	19
2.2. Marketingová analýza .....	22
<b>3. ANALÝZA EXTERNÉHO PROSTREDIA .....</b>	<b>28</b>
3.1. Analýza externého makroprostredia.....	28
3.1.1. Politické a právne prostredie .....	28
3.1.2. Ekonomické prostredie.....	29
3.1.3. Sociálne a demografické prostredie.....	30
3.1.4. Technologické prostredie .....	31
3.1.5. Environmentálne prostredie .....	31
3.2. Analýza externého mikroprostredia .....	32
3.2.1. Analýza trhu .....	33
3.2.2. Analýza odvetvia .....	37
3.2.3. Analýza konkurencie .....	45
3.2.4. Analýza dodávateľov.....	54
3.2.5. Analýza sprostredkovateľov .....	55
3.2.6. Analýza zákazníkov.....	56
3.2.7. Analýza verejnosti .....	66
<b>4. ANALÝZA INTERNÉHO PROSTREDIA PODNIKU .....</b>	<b>75</b>
4.1. Analýza zdrojov podniku .....	75
4.2. Analýza schopností .....	77
4.3. Analýza vnútropodnikového prostredia .....	80

4.4. Model 7S .....	81
4.5. Analýza marketingového mixu .....	82
4.5.1. Produktové analýzy .....	83
4.5.2. Analýza ceny .....	95
4.5.3. Analýza distribúcie .....	98
4.5.4. Analýza marketingovej komunikácie .....	99
<b>5. ŠPECIFICKÉ METÓDY MARKETINGOVEJ ANALÝZY...</b>	<b>110</b>
5.1. Scenáre vývoja prostredia podniku .....	110
5.2. Analýza SWOT .....	114
5.3. Matica SPACE.....	118
<b>6. MARKETINGOVÝ INFORMAČNÝ SYSTÉM.....</b>	<b>124</b>
6.1. Marketingový informačný systém.....	124
6.2. Marketingový výskum.....	126
6.2.1. Špecifikácia problému a stanovenie výskumných cieľov .....	127
6.2.2. Zostavenie plánu výskumu (projektu výskumu) .....	128
6.2.3. Zber informácií.....	143
6.2.4. Analýza informácií .....	143
6.2.5. Prezentácia výsledkov .....	144
6.2.6. Rozhodovanie.....	144
6.3. Distribúcia informácií .....	145
<b>ZÁVER .....</b>	<b>151</b>
<b>ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV .....</b>	<b>153</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>158</b>

# CONTENT

<b>CONTENT .....</b>	<b>5</b>
<b>LIST OF TABLES AND FIGURES .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>1. REQUIREMENTS OF STANDARDIZED MANAGEMENT SYSTEMS FOR MARKETING ANALYSIS.....</b>	<b>13</b>
1.1. System approach and management system.....	13
1.2. Standardized management systems and marketing analysis.....	14
<b>2. POSITION OF MARKETING ANALYSIS IN A COMPANY....</b>	<b>19</b>
2.1. Marketing orientation of a company.....	19
2.2. Marketing analysis .....	22
<b>3. ANALYSIS OF EXTERNAL ENVIRONMENT .....</b>	<b>28</b>
3.1. Analysis of external macroenvironment .....	28
3.1.1. Political and legal environment .....	28
3.1.2. Economic environment .....	29
3.1.3. Social and demographic environment.....	30
3.1.4. Technological environment.....	31
3.1.5. Environmental environment.....	31
3.2. Analysis of external microenvironment.....	32
3.2.1. Market analysis .....	33
3.2.2. Industry analysis .....	37
3.2.3. Competition analysis.....	45
3.2.4. Supplier analysis .....	54
3.2.5. Affiliate analysis.....	55
3.2.6. Customer analysis .....	56
3.2.7. Public analysis .....	66
<b>4. ANALYSIS OF INTERNAL ENVIRONMENT .....</b>	<b>75</b>
4.1. Analysis of company resources .....	75
4.2. Ability analysis .....	77
4.3. Analysis of the internal environment of a company .....	80
4.4. 7S Framework.....	81

4.5.	Analysis of marketing mix.....	82
4.5.1.	Product analysis .....	83
4.5.2.	Price analysis .....	95
4.5.3.	Placement analysis.....	98
4.5.4.	Promotion analysis.....	99
<b>5.</b>	<b>SPECIFIC METHODS OF MARKETING ANALYSIS.....</b>	<b>110</b>
5.1.	Scenarios of business environment development .....	110
5.2.	SWOT analysis .....	114
5.3.	SPACE matrix .....	118
<b>6.</b>	<b>MARKETING INFORMATION SYSTEM .....</b>	<b>124</b>
6.1.	Matketing information system .....	124
6.2.	Marketing research.....	126
6.2.1.	Problem specification and setting research goals.....	127
6.2.2.	Compilation of a research plan (research project) .....	128
6.2.3.	Collection of information.....	143
6.2.4.	Information analysis.....	143
6.2.5.	Presentation of results .....	144
6.2.6.	Decision making .....	144
6.3.	Distribution of information .....	145
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>151</b>
	<b>REFERENCES.....</b>	<b>153</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>158</b>

## ZOZNAM TABULIEK A OBRÁZKOV

Tabuľka 1	Vstupné údaje pre analýzu životného cyklu odvetvia.....	44
Tabuľka 2	Výpočet parametrov xi a yi.....	44
Tabuľka 3	Vstupné údaje pre analýzu konkurenčných skupín.....	47
Tabuľka 4	Pravidlá pre rozdelenie značiek do strategických skupín ....	49
Tabuľka 5	Údaje potrebné pre zstrojenie mapy strategických skupín...	50
Tabuľka 6	Kategorizácia zákazníkov podľa realizovaných tržieb .....	60
Tabuľka 7	Prehľad zákazníkov v jednotlivých kategóriách.....	60
Tabuľka 8	Medziročné zmeny zákazníkov.....	61
Tabuľka 9	Vývoj počtu zákazníkov a ich priemerných nákupov.....	62
Tabuľka 10	Matica spokojnosti a dôležitosti jednotlivých faktorov .....	62
Tabuľka 11	Analýza získaných a stratených zákazníkov.....	63
Tabuľka 12	Vstupné údaje pre analýzu portfólia podniku .....	87
Tabuľka 13	Výpočet premenných pre zostavenie BCG matice. ....	87
Tabuľka 14	Určenie hodnôt v GE matici .....	91
Tabuľka 15	Vstupné údaje pre tvorbu scenárov vývoja okolia.....	112
Tabuľka 16	Scenáre budúceho vývoja okolia podniku .....	113
Tabuľka 17	Výpočet bodového skóre analýzy SWOT.....	117
Obrázok 1	Znaky marketingovo orientovaného podniku .....	20
Obrázok 2	Postavenie marketingu v strategickom manažmente podniku ..	21
Obrázok 3	Externé a interné prostredie podniku .....	22
Obrázok 4	Zdroje ekologického nátlaku.....	31
Obrázok 5	Hlavné subjekty mikroprostredia podniku.....	32
Obrázok 6	Analýza základných trhových faktorov .....	34
Obrázok 7	Ukazovatele analýzy trhu.....	36
Obrázok 8	Porterov model piatich hybných síl odvetvia.....	37
Obrázok 9	Overenie predpokladov pre stanovenie fázy životného cyklu odvetvia .....	45
Obrázok 10	Mapa konkurencie.....	48
Obrázok 11	Identifikované strategické skupiny .....	49

Obrázok 12 Strategická mapa značiek osobných automobilov .....	51
Obrázok 13 Proces benchmarkingu .....	52
Obrázok 14 Hodnotenie kľúčových faktorov úspechu .....	53
Obrázok 15 Model faktorov ovplyvňujúcich spotrebiteľské správanie...	57
Obrázok 16 Uplatnenie Paretovho pravidla v ABC analýze zákazníkov ..	59
Obrázok 17 Net Promoter Score .....	64
Obrázok 18 Analýza zdrojov pomocou analýzy VRIO .....	76
Obrázok 19 Hodnotový reťazec .....	78
Obrázok 20 Hodnotový systém .....	80
Obrázok 21 Životný cyklus produktu .....	84
Obrázok 22 BCG matica .....	85
Obrázok 23 Matica BCG riešeného príkladu .....	88
Obrázok 24 Zobrazenie súčasnej a projektovanej pozície produktu v BCG matici .....	89
Obrázok 25 GE matica .....	91
Obrázok 26 SHELL matica .....	93
Obrázok 27 ADL matica .....	94
Obrázok 28 Grafické zobrazenie scenárov vplyvu prostredia na podnik....	113
Obrázok 29 SWOT podniku .....	114
Obrázok 30 Hodnotenie silných a slabých stránok .....	115
Obrázok 31 Znázornenie príležitostí a hrozieb .....	115
Obrázok 32 Grafické zobrazenie matice SPACE .....	119
Obrázok 33 Marketingový informačný systém .....	125
Obrázok 34 Scenár a formulár pre mystery shopping .....	132
Obrázok 35 Krivky holandského testu .....	136

## **ZOZNAM SKRATIEK**

ISO – International Standard Organization, Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu

IT – Informačné technológie

PESTE – Politické, Ekonomické, Sociálne, Technologické a Environmentálne prostredie

CI – Competitive Intelligence

VRIO – Value, Rareness, Inimitability, Organization

BCG – Boston Consulting Group

GE – General Electric

ADL – Arthur D. Little

PR – Public Relations

PP – Pravdepodobnosť

Matica SPACE – Strategic Position and Action Evaluation Matrix

CF – Cash Flow

ŽC – Životný cyklus

MIS – Marketingový informačný systém

CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing

PAPI – Paper Assisted Personal Interviewing

CAPI – Computer Assisted Personal Interviewing

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

## ÚVOD

Analýza podniku je kľúčovou činnosťou, v rámci ktorej podnik spoznáva podstatné súvislosti z vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť dosahovať ciele. Na analýzu podniku kladú dôraz aj medzinárodné štandardy organizácie ISO, ktoré tvrdia, že rozhodovaním na základe analýzy a vyhodnocovania informácií dosiahne organizácia želané výsledky pravdepodobnejšie. Cieľom vysokoškolskej učebnice Požiadavky normalizovaných manažérskych systémov na marketingovú analýzu je vymedziť marketingovú analýzu podniku, jej postup a metódy v rámci požiadaviek kladených medzinárodnými štandardmi na normalizované manažérské systémy.

Učebnica sa svojim obsahom zameriava na oblasti podniku, ktorých poznanie je kľúčové pre úspech podniku na trhu. Aplikovanie teoretických princípov do praxe podniku v oblasti poznania súvislostí organizácie tak, ako to požadujú medzinárodné štandardy, ktoré predstavujú vzorec popisujúci najlepší spôsob, ako niečo robiť, umožnia manažérom lepšie rozumieť okoliu podniku a aj vlastným manažérskym systémom.

Učebnica definuje manažérsky systém a uvádza základné medzinárodné štandardy normalizácie a ich požiadavky na analýzu podniku. Následne vysvetľuje pojem marketingovej analýzy a jej postavenie v podniku v rámci marketingovej orientácie. Teoretické prístupy k analýze sú rozdelené na dve hlavné časti – analýzu vonkajšieho prostredia podniku a analýzu vnútorného prostredia podniku.

Kapitola venovaná analýze externého prostredia člení vonkajšie prostredie podniku na makroprostredie a mikroprostredie. Pre analýzu makroprostredia, ktoré je všeobecné pre všetky podniky a podnik ho takmer vôbec nemôže ovplyvniť, uvádzame metódu analýzy PESTE, teda analýzu politického, ekonomickeho, sociálneho, technologického a environmentálneho prostredia. Externé mikroprostredie je tvorené subjektami, ktoré majú priamy vplyv na úspech podniku a podnik ich vie do určitej miery ovplyvniť. Ide o konkurenciu, dodávateľov, sprostredkovateľov, zákazníkov a verejnosť. Pre analýzu atraktívnosti trhu uvádzame základné trhové faktory. Pre zistenie atraktívnosti odvetvia uvádzame Porterov model atraktívnosti odvetvia. Konkurencia sa môže analyzovať prostredníctvom strategicjkej mapy, ku ktorej ponúkame aj názorný príklad riešenia, benchmarkingu alebo analýzy kľúčových faktorov úspechu. Pre analýzu zákazníkov sa môže použiť ABC

analýza, analýza vývoja počtu zákazníkov, analýza spokojnosti a lojality zákazníkov alebo segmentačné analýzy.

Kapitola venovaná analýze vnútorného prostredia je zameraná na poznávanie interných súvislostí podniku, ako sú zdroje podniku, schopnosti, vnútropodnikové prostredie a marketingový mix. K analýze zdrojov uvádzame analýzu VRIO, k analýze schopností podniku uvádzame Porterov hodnotový reťaz. K analýze produktu uvádzame portfóliové analýzy: analýzu životného cyklu produktu a portfóliové matice (BCG maticu, GE maticu, SHELL maticu a ADL maticu).

V praxi poznáme aj také metódy marketingovej analýzy, ktoré nevieme zaradiť striktne k metódam analýzy vonkajšieho alebo vnútorného prostredia, pretože kombinujú výsledky analýz vonkajšieho aj vnútorného prostredia. Scenáre vývoja prostredia podniku kombinujú výsledky analýzy externého makro aj mikroprostredia s cieľom tvorby viacerých alternatív budúceho vývoja okolia podniku. Analýza SWOT je zhrňujúcou analýzou, ktorá hodnotí výsledky analýz vonkajšieho aj vnútorného prostredia podniku a triedi ich medzi silné a slabé stránky podniku (výsledky analýzy vnútorného prostredia) alebo medzi príležitosti a ohrozenia (výsledky analýzy vonkajšieho prostredia). Matica SPACE kombinuje interné a externé atribúty podniku a slúži na hodnotenie strategickej a akčnej pozície podnikateľského subjektu alebo zámeru.

Záverečná kapitola učebnice je venovaná marketingovému informačnému systému. Sú v nej popísané jednotlivé zložky MIS a ich vzájomné vzťahy. Táto kapitola sa bližšie zaobrá marketingovým výskumom a jeho procesom. Tiež tu uvádzame niektoré najpoužívanejšie testy na výskum marketingového mixu v praxi podniku – produktové testy, testy na zisťovanie výšky cien z pohľadu zákazníka a tiež ukazovatele na výskum reklamy a účinnosti médií.

Východiskom tejto učebnice sú teoretické prístupy domácich a zahraničných autorov k marketingu a marketingovej analýze, ale tiež k systémovému prístupu a normalizovaným manažérskym systémom. Pre skúmanie problematiky marketingovej analýzy v kontexte normalizovaných manažérskych systémov sme využili metódy analýzy, syntézy, generalizácie a dedukcie. Učebnica je členená do šiestich kapitol. V závere každej kapitoly sa nachádza zhrnutie, otázky a úlohy, kľúčové slová a odkaz na požitú literatúru, ktorá sa vzťahuje na danú problematiku.

Vysokoškolská učebnica Požiadavky normalizovaných manažérskych systémov na marketingovú analýzu systematicky sumarizuje teoretické poznatky o marketingovej analýze a poskytuje široký rámec pre poznanie tejto problematiky. V dielach, z ktorých sme vychádzali, sa marketingová

analýza uvádza budť ako časť širšej problematiky marketingu alebo strategického manažmentu a marketingu, alebo sa v jednotlivých dielach domácich a zahraničných autorov uvádzajú len parciálne poznatky o marketingovej analýze. Predkladaná učebnica obsahuje ucelený prehľad o danej disciplíne, čím predstavuje dôležitý prameň informácií nielen pre študentov, ale aj odborníkov odboru ekonomiky a manažmentu podniku, ako aj príbuzných vedných odborov.