

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh marketingové strategie firmy Chronex s.r.o.**

**Michaela Příložná**

**© 2022 ČZU v Praze**





# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Příložná

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Návrh marketingové strategie firmy Chronex s.r.o.**

Název anglicky

**Chronex Ltd New Marketing Strategy**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvoření marketingové strategie pro firmu Chronex s.r.o., která se zabývá prodejem a opravou šperků, hodinek, visacích hodin a bižuterie. Snahou této práce je nalezení konkurenční výhody, která by firmě pomohla zvýšit tržby a získat větší podíl na trhu. Dílčím cílem je zhodnocení současné pozice firmy na trhu a analýza významných faktorů zkoumané firmy ve vnějším i vnitřním prostředí.

### Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je vytvořena pomocí literární rešerše, která je postavena na studiu relevantní odborné literatury. V této části budou objasněny pojmy související s oblastmi marketingu, strategického marketingu a strategického řízení. Záměrem teoretické části je také reflektovat nové trendy ve zkoumaných okruzích. Teoretická část také uvádí a identifikuje možné druhy strategií a analýzy, které budou následně využity v empirické části.

Empirická část vychází z literární rešerše a firemních dokumentů. Nejprve je představena zkoumaná firma, její stav na trhu, dále jsou definovány její strategie a marketingový mix, poté následuje tvorba analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Následně jsou prezentovány výsledky kvantitativního výzkumu zaměřeného na kupní chování spotřebitelů při výběru šperků. Výsledkem je návrh nové marketingové strategie firmy na základě provedených analýz, získaných dat a konzultací s vedením zkoumané společnosti.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 s.

**Klíčová slova**

marketing, marketingová strategie, vnitřní a vnější prostředí, marketingové analýzy, PESTLE analýza, SWOT analýza, marketingový mix

---

**Doporučené zdroje informací**

FOTR, J. – SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení : jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2020-8.  
HORÁKOVÁ, H. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.  
JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.  
KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. – OPRESNIK, M O. *Principles of marketing*. 2021. ISBN 978-1-292-34113-2.  
KOTLER, P. – KARTAJAYA, H. – SETIAWAN, I. *Marketing 5.0 : technology for humanity*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. ISBN 978-1-119-66851-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martina Chalupová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh marketingové strategie firmy Chronex " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Chalupové, Ph.D. za její pomoc a užitečné rady a připomínky na konzultacích při psaní mé práce. Dále bych ráda poděkovala majiteli firmy Chronex panu Ing. Miroslavu Píckovi za poskytnutí veškerých informací, interních materiálů a konzultací a času, který mi věnoval. V poslední řadě bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu a trpělivost při psaní mé diplomové práce.

# Návrh marketingové strategie firmy Chronex s.r.o.

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro firmu Chronex, s.r.o. Cílem této práce je navrhnout novou vhodnou strategii, která by firmě pomohla dosáhnout vytyčených cílů, kterými je vyšší ziskovost, nalezení konkurenční výhody a rozšíření povědomí mezi větším množstvím lidí.

Teoretická část se zabývá řešením problematiky a vysvětlením pojmů z oblasti strategického řízení, marketingu, marketingové strategie a komunikace na základě literární rešerše. V praktické části je představena firma a popsána její současná situace. Dále se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího prostředí k zjištění současného stavu firmy pomocí analýz PEST, Porterova modelu 5 sil, analýzy nabízeného sortimentu podle Druckera, SWOT analýzy, finančních analýz a dotazníkového šetření. Dalším zdrojem dat byly interní materiály firmy a konzultace s majitelem. Výsledkem návrhu marketingové strategie bylo doporučení na vytvoření e-shopu, propagace firmy na sociálních sítích, zavedení věrnostního programu a dalších nástrojů podpory prodeje jako kupóny, vouchery a slevy. Tato práce může sloužit jako manuál k vytvoření marketingové strategie pro firmu Chronex s.r.o.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová strategie, vnitřní a vnější prostředí, marketingové analýzy, PESTLE analýza, SWOT analýza, marketingový mix

# **Chronex Ltd. New marketing strategy**

## **Abstract**

The Diploma thesis is dealing with the design of marketing strategy for the Chronex Ltd. The main aim of this thesis is to design appropriate and suitable new strategy, which would help the firm to achieve outlined goals, one of goals is higher profitability, finding competitive advantage and raising awareness among bigger amount of people.

The theoretical part is dealing with problematics and explanation of some main ideas of strategic management, marketing, marketing strategy and communication based on literary resources. The empirical part focuses on the introduction and the current situation. It is focused on analysis of internal and external environment to determine the current state of the company using PEST analysis, Porter model, analysis of the offered assortment according to Drucker, SWOT analysis, financial analysis, and questionnaire survey. Other data sources were consisted of internal materials and consultation with the owner. The result of the new marketing strategy was recommendation for a creation of e-shop, promotion of the company through social media, introduction of loyalty program and other tools of sales promotion such as coupons, vouchers, and discounts. This thesis can serve as a manual for creation a new marketing strategy for Chronex Ltd.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, internal and external environment, marketing analysis, analysis PESTLE, SWOT analysis, marketing mix

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>15</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>17</b>
2.1 Cíl práce .....	17
2.2 Metodika .....	17
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Strategie a Marketingová strategie.....	18
3.2 Strategický marketing .....	19
3.3 Strategické řízení a marketingové řízení .....	19
3.3.1 Strategický marketingový proces.....	21
3.3.2 Fáze strategického marketingového plánování .....	24
3.4 Marketingová situační analýza.....	24
3.4.1 Analýza vnějšího prostředí – makroprostředí .....	26
3.4.1.1 PEST Analýza .....	26
3.4.2 Analýza vnějšího prostředí – Mikroprostředí .....	28
3.4.3 SWOT analýza .....	29
3.4.3.1 Analýza odvětví – Porterův model sil .....	30
3.4.3.2 Analýza konkurence .....	31
3.4.3.3 Analýza konkurenceschopnosti – model CMP.....	32
3.4.3.4 Analýza atraktivity odvětví .....	32
3.4.4 Analýza vnitřního prostředí firmy .....	33
3.4.4.1 Portfolio analýza.....	33
3.4.4.2 Finanční analýza.....	36
<b>4 Marketingový mix .....</b>	<b>41</b>
4.1 Marketingový mix 4P.....	42
4.1.1 Produkt.....	43
4.1.2 Cena .....	44
4.1.3 Místo- Distribuce .....	45
4.1.4 Komunikace .....	46
4.2 Marketingový mix 4C .....	47
4.3 Marketingový mix 4E .....	47
<b>5 Komunikační mix.....</b>	<b>48</b>
<b>6 Empirická část.....</b>	<b>53</b>
6.1 Základní informace .....	53

6.2	Současná situace firmy Chronex .....	54
6.2.1	Vize .....	55
6.2.2	Poslání .....	55
6.2.3	Marketingové cíle .....	55
6.3	Dosavadní současná strategie .....	55
6.3.1	Segment .....	56
<b>7</b>	<b>Analýza externího prostředí – makroprostředí .....</b>	<b>56</b>
7.1	PEST analýza .....	56
7.1.1	Politické a právní faktory .....	56
7.1.2	Ekonomické faktory .....	57
7.1.3	Sociální faktory .....	60
7.1.4	Technologické faktory .....	62
<b>8</b>	<b>Analýza externího prostředí – mikroprostředí .....</b>	<b>63</b>
8.1	Vývoj trhu se šperky .....	63
8.1.1	Poptávka po špercích .....	63
8.1.2	Tržby v oblasti klenotnictví hodinářství .....	67
8.2	Analýza odvětví podle Portera .....	68
8.2.1	Konkurence .....	68
8.2.2	Dodavatelé .....	69
8.2.3	Zákazníci – segment .....	69
8.2.4	Substituty .....	69
8.2.5	Potenciální konkurenti .....	70
8.3	Analýza konkurence .....	70
8.4	Analýza konkurenceschopnosti .....	71
8.5	Analýza atraktivity odvětví .....	72
<b>9</b>	<b>Analýza interního prostředí .....</b>	<b>72</b>
9.1	Portfolio produktů .....	73
9.2	Analýza sortimentu nabídky – Druckerův model .....	73
9.3	Finanční analýza – výsledky dosavadního podnikání .....	75
9.3.1	Ukazatel likvidity v letech 2016–2020 .....	75
9.3.2	Ukazatel rentability v letech 2016-2020 .....	75
9.3.3	Bankrotní modely v letech 2016-2020 .....	76
<b>10</b>	<b>Analýza webových stránek .....</b>	<b>77</b>
10.1	SEO analýza .....	77
10.2	SEO scóre .....	78
10.3	Rychlost načítání stránek .....	78
<b>11</b>	<b>SWOT matice .....</b>	<b>80</b>



11.1.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	81
<b>12</b>	<b>Audit marketingového mixu .....</b>	<b>82</b>
12.1	Produkt .....	82
12.2	Cena.....	83
12.3	Místo, distribuce.....	84
12.4	Reklama – komunikace .....	84
<b>13</b>	<b>Metodika .....</b>	<b>84</b>
<b>14</b>	<b>Výsledky dotazníkového šetření .....</b>	<b>85</b>
<b>15</b>	<b>Návrh marketingové strategie.....</b>	<b>92</b>
15.1	Formulace strategií .....	92
15.2	Produktová strategie.....	93
15.3	Cenová strategie .....	93
15.4	Distribuční strategie .....	94
15.5	Komunikační strategie .....	94
15.5.1	Reklama .....	95
15.5.2	Osobní prodej.....	95
15.5.3	Podpora prodeje .....	95
15.5.4	Online marketing – reklama .....	99
15.6	Lidé .....	103
<b>16</b>	<b>Doporučení.....</b>	<b>103</b>
16.1	Časový harmonogram .....	104
16.2	Rámcový rozpočet.....	104
<b>17</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>106</b>
<b>18</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>107</b>
<b>19</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>113</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1-	Proces marketingového řízení.....	22
Obrázek 2-	Marketingové prostředí .....	25
Obrázek 3-	Model analýzy PEST .....	27
Obrázek 4-	SWOT matice.....	29
Obrázek 5-	Porterův model 5 sil .....	31
Obrázek 6-	Analýza atraktivity odvětví.....	33
Obrázek 7-	Model 8P .....	42
Obrázek 8-	Tři úrovně komplexního produktu .....	44
Obrázek 9-	Vývoj HDP v % od roku 2015 do roku 2025.....	57
Obrázek 10-	Míra inflace od roku 2015 do 2025.....	58

Obrázek 11- Měnový kurz Kč vůči Euru od roku 2015 do roku 2025 .....	59
Obrázek 12- Měnový kurz Kč vůči USD od roku 2015 do roku 2025 .....	59
Obrázek 13- Počet obyvatel od roku 2015 do 2021 .....	60
Obrázek 14- Celosvětová poptávka po zlatě a špercích od roku 2016 do 3. čtvrtiny 2021 podle záměru (v tunách).....	63
Obrázek 15- Cena zlata v USD .....	64
Obrázek 16- Cena stříbra v USD .....	65
Obrázek 17- Množství opuncovaných zlatých šperků v ks od roku 2009 do roku 2018 .....	66
Obrázek 18- Množství opuncovaných stříbrných šperků v ks od roku 2009 do roku 2018 .....	66
Obrázek 19- Výsledek hospodaření po zdanění v maloobchodě s hodinami, hodinkami a klenoty.....	67
Obrázek 20- Vývoj tržeb maloobchodu s hodinami a hodinkami a klenoty .....	67
Obrázek 21- Analýza konkurenceschopnosti – CPM .....	71
Obrázek 22- Analýza atraktivity odvětví .....	72
Obrázek 23- Portfolio produktů .....	73
Obrázek 24- SEO analýza .....	77
Obrázek 25- SEO scóre.....	78
Obrázek 26- Rychlost načítání stránek na počítači .....	78
Obrázek 27- Rychlost načítání stránek na počítači – metriky .....	79
Obrázek 28- Rychlost načítání stránek na mobilním zařízení .....	79
Obrázek 29- Rychlost načítání stránek na mobilním zařízení – metriky .....	80
Obrázek 30- Sada stříbrných šperků s krystaly od Swarovského .....	82
Obrázek 31- Značka firmy .....	83
Obrázek 32- Jaký šperk jste si za posledních 12 měsíců koupili? .....	85
Obrázek 33- Jaký typ šperků preferujete?.....	86
Obrázek 34- Jaký materiál preferujete?.....	86
Obrázek 35- Které faktory jsou pro Vás důležité při nákupu šperků?.....	87
Obrázek 36- K jaké příležitosti nakupujete šperky? .....	87
Obrázek 37- Z jakého důvodu byste si nechala vyrobit šperk na míru? .....	88
Obrázek 38- Už jste někdy slyšeli o klenotnictví Chronex? .....	88
Obrázek 39- Koupili jste si někdy nějaký produkt v klenotnictví Chronex.....	89
Obrázek 40- Pokud ano, jaký .....	89
Obrázek 41- Uvítali byste nějaký zákaznický věrnostní program? .....	90
Obrázek 42- Nechali jste si někdy opravit šperk ve zlatnictví Chronex .....	90
Obrázek 43- Koupili byste si nějaký šperk po internetu v e-shopu zlatnictví Chronex.....	91
Obrázek 44- Jaký byste preferovali způsob doporučení objednaného zboží? .....	91
Obrázek 45- Slevový kupón na další nákup, 5 % .....	95
Obrázek 46- Slevový kupón na další nákup, 10 % .....	95
Obrázek 47- Voucher na opravy, servis, čištění nebo úpravu šperků.....	96
Obrázek 48- Dárkový poukaz .....	96
Obrázek 49- Akce a slevy .....	97
Obrázek 50- Věrnostní karta – přední strana .....	98
Obrázek 51- Věrnostní karta – zadní strana.....	98
Obrázek 52- Propagace šperků v období Vánoc.....	99
Obrázek 53- Sada kapesních hodinek .....	100
Obrázek 54- Vytvořený e-shop .....	101
Obrázek 55- Facebookový profil s příspěvkem .....	102
Obrázek 56- Instagramový profil .....	102

Obrázek 57- Časový harmonogram .....	104
--------------------------------------	-----

## Seznam tabulek

Tabulka 1- SWOT tabulka strategií .....	30
Tabulka 2- Produkty, umožňující snadné rozhodování .....	35
Tabulka 3- Produkty, které jsou problematické při rozhodování .....	36
Tabulka 4- Základní informace společnosti Chronex .....	53
Tabulka 5- Vývoj HDP v % od roku 2015 do roku 2023 .....	57
Tabulka 6- Míra inflace od roku 2015 do roku 2025 .....	57
Tabulka 7- Měnový kurz Kč vůči Euru od roku 2015 do roku 2023 .....	58
Tabulka 8- Měnový kurz Kč vůči USD od roku 2015 do roku 2023 .....	59
Tabulka 9- Analýza konkurence .....	70
Tabulka 10- Produkty umožňující snadné rozhodování .....	73
Tabulka 11- Produkty, které jsou problematické při rozhodování .....	74
Tabulka 12- Ukazatel likvidity v letech 2016 až 2020 .....	75
Tabulka 13- Ukazatel rentability v letech 2016 až 2020 .....	75
Tabulka 14- Altmanův model .....	76
Tabulka 15- Model důvěryhodnosti IN99 v letech 2016 až 2020 .....	76
Tabulka 16- Model důvěryhodnosti IN05 v letech 2016 až 2020 .....	77
Tabulka 17- Nejčastější odpovědi na sociodemografické otázky .....	85
Tabulka 18- Formulace strategií .....	92
Tabulka 19- Rámcový rozpočet .....	104

## Seznam rovnic

Rovnice 1: Okamžitá likvidita .....	37
Rovnice 2: Pohotová likvidita .....	37
Rovnice 3: Běžná likvidita .....	37
Rovnice 4: ROS .....	38
Rovnice 5: ROA .....	38
Rovnice 6: ROE .....	39
Rovnice 7: Altmanův model pro s.r.o. ....	40
Rovnice 8: Z-scóre model .....	40
Rovnice 9: Model IN99 .....	41
Rovnice 10: Model IN05 .....	41

## Seznam použitých zkratk

ČNB – Česká národní banka

CZSO – Czech statistical organisation = Český statistický úřad

ČSÚ – Český statistický úřad

USD – americký dolar

HDP – hrubý domácí produkt

CZ= cizí zdroje

A= aktiva

OA= oběžná aktiva

KZ= krátkodobé závazky

EBIT= zisk před zdaněním a úroky

KBÚ= krátkodobé bankovní úvěry

NÚ = nákladové úroky

NWC= net working capital = čistý pracovní kapitál

# 1 Úvod

Šperkařství má v České republice dlouhou tradici a patří mezi oblíbená odvětví. Téměř každý má na sobě nějaký ten šperk, ať už jsou to náušnice, řetízky, prstýnky nebo hodinky. Šperky a šperkařství se využívá již několik tisíciletí a staly se součástí kultury. Datují se daleko do historie, již v pradávných dobách lidé nosili šperky a ozdoby z materiálů, které měli k dispozici, využívali k tomu různé předměty jako byly mušle, kameny, korálky, kosti nebo zvířecí zuby a k výrobě šperků využívají různé materiály, které měli. Šperky se používají dodnes jako ozdoba na tělo, do vlasů nebo na oděv. V dnešní době mezi nejvýznamnější výrobce drahých šperků patří Cartier, Swarovski, Tiffany & comp, Bulgari a Carl Fabergé.

Poptávka po špercích z důvodu pandemie a nárůstu ceny zlata mírně klesla, ale zájem o šperky je pořád, zejména u žen, které si rády šperky kupují i samy. Čím dál častěji se oblíbeným způsobem nákupu šperků stává online nákup a největší poptávka po špercích bývá o Vánocích, kdy lidé kupují šperky jako dárek pro své blízké.

Marketing je důležitý pro každou firmu bez ohledu na velikost nebo podíl na trhu, každá z těchto firem by měla usilovat o oslovení co největšího počtu lidí, kterým by své produkty prodávaly pomocí nástrojů marketingového mixu. Proto je nezbytné mít vytvořenou vhodnou marketingovou strategii a zaměřit se na marketingovou komunikaci.

Tato diplomová práce se věnuje návrhu marketingové strategie firmy Chronex s.r.o., která se zabývá prodejem zlatých a stříbrných šperků, šperků z léčivých kamenů, bižuterie a hodinek, poskytuje kvalitní služby, kterými jsou opravy, servis i čištění produktů. Teoretická část je vytvořena na základě literární rešerše, která slouží k seznámení s problematikou týkající se marketingu a marketingové komunikace, strategie a dalších oblastí s nimi souvisejících, dále se práce zabývá vysvětlením některých základních pojmů v oblasti ekonomické, finanční a marketingové. Empirická část se věnuje firmě, popisuje její současný stav a situaci na trhu včetně její konkurence. Hlavním tématem práce je návrh nové marketingové strategie, která může firmě pomoci dosáhnout vytyčené cíle pomocí využití různých analýz, zaměřujících se na zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí firmy. K zjištění požadovaných informací se použily kvantitativní metody, a to pomocí dotazníkového šetření. Samotný návrh marketingové strategie se soustřeďuje na vytvoření internetového obchodu a věrnostního programu. Následně jsou uvedena doporučení, ve kterých je uveden časový harmonogram činností, které musí firma udělat a finanční

rámcový rozpočet, který slouží jako přehled předpokládaných výdajů důležitých k uskutečnění vytvořeného návrhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vytvoření marketingové strategie pro firmu Chronex, která se zabývá prodejem a opravou šperků, hodinek, visacích hodin a bižuterie. Snahou této práce je nalezení konkurenční výhody, která by firmě pomohla zvýšit tržby a získat větší podíl na trhu. Dílčím cílem je zhodnocení současné pozice firmy na trhu a analýza významných faktorů zkoumané firmy ve vnějším i vnitřním prostředí.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je vytvořena pomocí literární rešerše. Literární rešerše je postavena na studiu relevantní odborné literatury, v této části budou objasněny pojmy související s oblastmi marketingu, strategického marketingu a strategického řízení. Záměrem teoretické části je také reflektovat na nové trendy ve zkoumaných okruzích. Teoretická část také uvádí a identifikuje možné druhy strategií a analýzy, které budou následně využity v empirické části.

Empirická část vychází z literární rešerše teoretické části a firemních dokumentů. Nejprve je představena zkoumaná firma, její stav na trhu, dále jsou definovány její strategie a marketingový mix, poté následuje tvorba různých analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Následně jsou prezentovány výsledky kvantitativního výzkumu zaměřeného na nákupní chování spotřebitelů při výběru šperků. Výsledkem je návrh nové marketingové strategie firmy na základě provedených analýzách, získaných dat a konzultací s vedením vybrané společnosti.

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Strategie a Marketingová strategie

Původ slova strategie je odvozen z řeckého slova Strategos a pochází z Antického Řecka. Význam slova je vůdce, umění vést válku k vítězství či nauka o válce. (Srpková, Řehoř, 2010)

Foret (2008) definoval slovo strategie užívané v dnešní době ve firmě je spíše myšleno jako schopnost vést podnik či lidi k dosažení podnikových cílů. Jakubíková (2013) zase uvádí, že strategie je způsob jak tvořivě zničit konkurenci pomocí vytyčených cílů. Keřkovský a kol. (2006) zase popsala strategii jako způsob dosažení podnikových cílů. Hanzelková a kol., (2009) a Kašík a kol., (2015) tvrdí, že strategii lze chápat jako určitý postup vytvořených strategických dlouhodobých cílů na základě současného stavu podniku, využívá se na všech stupních vedení společnosti. Strategii nelze chápat jako vizi, misi, cíl, plán či analýzu dat. (Horáková, 2014), Nýbrž jako vzorec rozhodnutí, který spojuje hlavní cíle, opatření a činnosti organizace v jeden celek. Je to pokus o spojení distiktivních kompetencí firmy s jejím externím prostředím. (Morris a kol., 1994)

Hanzelková a kol. (2009) definovala marketingovou strategii jako soubor cílů, které vedou k dosažení cílů. Důležitou roli hraje také originalita a kreativita nápadů při vytváření marketingové strategie. Blažková (2007) marketingovou strategii popsala jako marketingové nástroje, které napomáhají určit směr kontrolovaný v určitém časovém horizontu. Toto vede firmu k nahromadění potřebných zdrojů, díky kterým dosáhne svých cílů. Cílem je tedy zjistit, čím se společnost liší od konkurence nebo v čem je lepší. Aby byla strategie úspěšná, měla by splňovat tři podmínky a to, že by měla být vhodná, přijatelná a proveditelná.

Jak uvádí Kotler a kol., (2007), marketingová strategie slouží k dosažení vytyčených cílů, které si stanoví strategická jednotka. Horáková (2014) upřesnila, že marketingová strategie specifikuje marketingové cíle. Marketingovou strategii podniky využívají v průběhu celého rozhodovacího procesu a je stěžejní pro společnost.



Jak Kotler (2007) uvedl, marketingová strategie se skládá ze tří samostatných částí, kterými jsou segmentace, targeting a positioning. Segmentace neboli rozdělení zákazníků do skupin, je rozdělení trhu na skupiny zákazníků. Nelze uspokojit vždy všechny zákazníky stejně, každý má jiné potřeby a preference. Proto každá firma využívá segmentaci, kde si zvolí své vlastní segmenty, na které se vytvoří strategie, díky které mohou zákazníky lépe uspokojit a obsloužit, k tomu využívá nástrojhe marketingového mixu. Další fází je targeting, co lze popsat jako postup výběru vybraného segmentu zákazníků, poté následuje positioning, který popisuje vnímání produktu cílovými zákazníky v porovnání s konkurenčními produkty.

### **3.2 Strategický marketing**

Kotler (2007) definoval marketing jako proces, při kterém se uspokojí potřeby při výrobě či směně produktů. S tím souvisí strategický marketing, který také lze vysvětlit jako sloučení silných stránek firmy s potenciálními zákazníky. Jakubíková (2013) popisuje souvislost mezi strategickým marketingem a strategickým řízením, které je velice úzce spjato. Strategický marketing má za úkol zpracovat informace vnějšího prostředí tj. informace o trhu a konkurenci. Díky pokročilé době se více využívá pojem strategické marketingové řízení. Strategické řízení lze chápat jako soubor činností manažerů, které se snaží dosáhnout vytyčených cílů a postupů, následně dojde k jejich realizaci a kontrole. Stanovené marketingové cíle vychází ze strategických cílů, které si dala firma a využívají se k vymezení jasných záměrů, souboru úkolů. Mezi marketingové cíle patří např. tržní podíl, návratnost investic, ziskovost atd. Strategický marketing má také svůj proces, který slouží k vytváření a dosahování vytyčených cílů.

### **3.3 Strategické řízení a marketingové řízení**

Strategické řízení též strategický management, z angličtiny strategic management, slouží jako postup při rozhodování proti konkurenci, jedná souhrn postupů, které používají manažeři. (Zuzák, 2012)

Podle Jakubíkové (2013) je strategické řízení velmi důležitou součástí pro rozvoj firmy. Strategické řízení se týká činností firem, které se zaměřují na harmonizaci cílů z dlouhodobého hlediska. Při strategickém řízení je nutné využívat strategické

myšlení. Strategické řízení je proces, který se skládá z vizí a misí podniku, poté si firma stanoví cíle, proto je na vytvoření portfolia je nutné znát poslání a cíle.

Keřkovský & Vykypěl (2006) uvedli, že strategické řízení lze chápat jako směs aktivit řídicího pracovníka jako plánování, organizování, vedení a kontroly popsali strategické řízení jako proces, který se neustále opakuje. Existuje postup, který se skládá z několika fází, nejprve si firma vytvoří cíle a následně se provede analýza, poté si formuluje strategie a na konec se provede kontrola. Hanzelková a kol. (2009) definovala pět fází, které začínají analýzou, definováním strategie, její implementací, realizací a kontrolou. Pro efektivitu řízení je důležité, aby se proces pořád opakoval, takže po kontrole dojde opět k další analýze. Ovšem v praxi se tyto činnosti překrývají a nejdou v daném pořadí.

Strategické řízení se odlišuje od taktického a operativního zejména mírou pravomocí a odpovědnosti při vytváření cílů. Strategické řízení se zaměřuje spíše na dlouhodobý časový horizont, který je v rámci několika let. Situace jsou nepředvídatelné pro rozhodování na strategické úrovni. Informace jsou hlavně z vnějšího prostředí. Strategické řízení se zaměřuje na vytváření nových cílů a strategií. Tyto cíle jsou vytvořeny pro celou firmu, nejen pro některá oddělení. Strategické řízení probíhá na nejvyšším stupni managementu- vrcholovým managementem nebo vlastníkem firmy. Zajišťuje shodu meziosláním firmy a dlouhodobými cíly. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Strategické marketingové řízení je určitý proces vytváření a rozvíjení dlouhodobých záměrů firmy, významných pro řízení, které pak můžou být následně porovnány. Je odvozeno od strategického řízení podniku, jeho cílem je dosáhnout marketingových cílů správným řízením marketingových činností při respektování externích vlivů prostředí. Strategické marketingové řízení je součástí strategického marketingu. (Jakubíková, 2013)

Podle Kotlera a kol. (2007) marketingové řízení lze definovat jako způsob získání prosperujících vztahů s cílovými zákazníky, rozvíjet je a pokračovat v nich a řídit je. K marketingovému řízení patří filosofie, které využívají pro marketingové činnosti.

Skládá se z pěti koncepcí: výrobní, výrobní, prodejní, marketingová a koncepce společenského makretingu.

Jak popsala Blažková (2007), marketingové řízení je řízení poptávky, které má vliv na poptávku a pomáhá firmě dosahovat vytyčených cílů. Marketingové řízení lze chápat jako určitý proces, kde dochází k marketingovému plánování, realizaci a kontrole. Tato činnost může být náročná, protože již samotné plánování je dlouhodobá záležitost již na několik let dopředu. Výhodu mají ty firmy, které jsou flexibilní a jsou schopné rychle reagovat na změny. Další je realizace, kde už dochází ke komunikaci, rozhodování či motivaci. Velmi důležitá je také následná kontrola. Jak popsala Horáková (2014), kroky marketingového řízení slouží jako výstupy, ve kterých musí být určeno poslání firmy, poté následují cíle a to určuje směr firmy a poskytuje příležitosti pro firmu.

### **3.3.1 Strategický marketingový proces**

Horáková (2014) uvádí, že při vytváření strategického řídicího procesu je důležitá mise, vize, a cíl. Mise neboli poslání představuje smysl existence firmy, její záměr podnikání, by měla objasnit postavení firmy na trhu či obor podnikání a cílovou skupinu, na kterou se firma zaměřuje. Každý podnik by měl svou misi v písemné podobě, formou dokumentu. Vize tvoří základ a určuje směr firmy nebo její cíl. Vize představuje budoucí stav, kterého chce firma dosáhnout. Dále je důležitý cíl, který představuje konkrétnější poslání a směr firmy. Důležité řídit se pravidlem SMART, který definuje cíle na

Specific = specifická,

Measurable = měřitelná,

Acceptable = akceptovatelná, zřejmá,

Realistic = realistická

Terminated = časově vymezený

Strategický řídicí proces je základem pro vznik strategického marketingového procesu. Skládá se z hlavních zásad a zásadních omezení, které jsou východiskem, odehrává se na úrovni top managementu. Jeho snahou je sjednocení zdrojů hmotných, finančních či lidských včetně příležitostí a dovedností jehož cílem je růst na trhu z dlouhodobého hlediska. Řídicí proces se neustále opakuje, skládá se z několika kroků

kteře na sebe navazují a jsou spolu propojené, vytvořené do jednoho celku. (Horáková, 2014)

Horáková (2014) popsala proces strategický marketingový proces, jako proces vedoucí k dosažení vytyčených cílů a tento proces má vliv na všechny části firmy. Zaměřuje se zejména na trh a uspokojení potřeb zákazníků, pokud možno lépe než konkurence. V praxi se proces skládá ze tří hlavních činností, které se uskutečňují v sobě jdoucích etapách, jejichž pořadí je striktně dané a není možné jej změnit a probíhá nepřetržitě. Nejdůležitějšími jsou plánování, realizace a kontrola. Klíčem k úspěch je důležité načasování a pečlivost.

Jak popsala Hanzelková a kol. (2009), proces strategického marketingového řízení je řada posobě jdoucích aktivit firmy pozůstávajících z činností jako tvorba marketingové analýzy, stanovení cílů, definování či formulace marketingové strategie a její implementace a následná kontrola, pořád v opakujícím se cyklu, aby byl proces co nejefektivnější. Podle Jakubíkové (2013) může být proces úspěšný pouze tehdy, pokud trh splňuje jisté podmínky jako existence vysoce vyvinutého trhu, převyšující nabídka nad poptávkou, existence konkurence, tržní podíl a splnění základních potřeb zákazníků. Základem řízení je rozhodování a organizování je až na druhém místě.

**Obrázek 1- Proces marketingového řízení**



Zdroj: Blažková, 2007

Marketingový proces souvisí s marketingovou strategií, Obrázek 1 znázorňuje proces marketingového řízení, který se skládá ze tří částí, první je marketingové plánování následované realizací a poslední je kontrola, tento proces se neustále opakuje. Ve fázi plánování dochází k formulaci vizí, poslání a cílů, dále se vytvoří analýzy. Ve fázi realizace se aplikují vybrané činnosti do podnikání, tak aby byly v souladu s plánem a cíli. V této fázi dochází také k organizaci. Podstatou kontroly je skontrolovat a porovnat dosažené výsledky s plánovanými cíli, které chce firma dosáhnout.

## **Plánování**

Jakubíková (2013) definovala strategické plánování jako plánování, které se zabývá budoucností, vytyčuje cíle, kterých se snaží dosáhnout a nutí podnikatele udělat analýzu makroprostředí. Horáková (2014) popsala plánování jako první etapu marketingové strategie zahrnující výběr a formulaci strategie, která se nachází ve všech stupních řízení. Jedná se o zásadní krok pro dosažení úspěchu. Tato etapa usnadňuje rozhodování a základem je zohlednit potřeby zákazníků, které se snaží uspokojit. Fáze plánování je vyjádřena analýzou současné situace, která zahrnuje mikro a makroprostředí. Tato analýza je podkladem ke stanovení marketingových cílů a vytvoření marketingových plánů, které naznačují kam by se firma ráda dostala v určitém časovém období. Hlavními komponenty při tvorbě plánu je marketingová analýza, cíle a strategie a jsou tak důležité při řízení a koordinování.

## **Realizace**

Jakubíková (2013) popsala nutnost vytvoření vhodného prostředí pro zaměstnance, které by měla firma správně motivovat k dosahování lepších výsledků. Horáková (2014) popsala druhou fázi marketingového procesu, kterou je realizace jako fáze, která spočívá v převádění předem stanovených úkolů na finální produkty či výrobky. V této etapě dochází k zrealizování strategie, které byly vymezeny ve fázi plánování. Za realizaci se považují provozní plány, které popisují vytyčení cílů. Vyhotovují většinou na kratší dobu, jakou je měsíc, soustřeďují se na běžné činnosti každodenního chodu. Aby se strategie stala úspěšnou, je nutné vědět, co je potřeba udělat a jaké jsou požadované výsledky. Na základě vytyčených cílů se začne strategie tvořit, včetně jejích následných kroků ve vytyčeném časovém horizontu a dohlížet na detaily.

## **Kontrola**

Jak uvedla Jakubíková (2013), Kontrola je velmi důležitou funkcí a existují tři typy kontroly- preventivní, průběžná a zpětná. Horáková (2014) popsala poslední fázi, kterou je kontrola. Kontrolou se zjistí, zda bylo dosaženo vytvořených plánů a zda zvolená strategie je správná. Kontrola slouží jako ověření provedení správného postupu, dále aby se zjistilo zda realizace plánů probíhá úspěšně, dále dochází ke srovnávání vytvořených plánů se skutečnými výsledky podnikání, pokud se neshodují, je nutné přijít na důvod nesouladu.

### **3.3.2 Fáze strategického marketingového plánování**

Nejdůležitějšími fázemi marketingového strategického řízení je plánování, do kterého se řadí definování a tvorba situační analýzy, formulace cílů a strategií nebo sestavení rozpočtu. Ovšem důležité při plánování je také vytvoření prognózy a samotného marketingového plánu, který se využívá na strategickém i taktickém stupni řízení. Poté se provádí kontrola činností a plánu. Podstatou je prosazovat úkoly, které vychází z cílů. (Jakubíková, 2013; Horáková, 2014)

Strategické plánování je pro firmu důležité a umožňuje stanovení cílů podniku. Slouží také jako podklad pro marketingové plánování, pomáhá tak při podnikání a budoucím rozvoji firmy, nezáleží na její velikosti. Při plánování je nutné určit předmět podnikání, finanční situaci firmy, analýzu trhu, segmentaci, a také určit silné a slabé stránky firmy, proto je nutné sestavit plán. (Barčík, 2013; McDonald a kol. 2012)

Tyto dlouhodobé cíle a veškeré postupy a kroky uvádíme do jednoho celku, který nazýváme strategický plán. Plány se dělí na roční neboli krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé neboli strategické. Marketingový plán je pro firmu důležitý a měl by být prováděn na začátku jiných plánů, protože napomáhá firmě provádět rozhodnutí. Jeho základní funkcí je zejména udávání pozice na trhu, či její směr. Je jednou z činností, která pomáhá vytvořit zisk společnosti. (Kašík a kol. 2015; McDonald, a kol., 2012)

Srpová a kol. (2010) popsala proces plánování detailněji a rozdělila ho do 5 fází. V první fázi plánování je důležité nejdříve vytvořit misi, vizi a cíl poté se ve druhé fázi začne vytvářet analýza prostředí vnějšího a vnitřního pomocí situační analýzy neboli SWOT analýzy. Ve třetí fázi dojde k formulování strategií, kde se vytváří plán, následně ve čtvrté fázi dojde k realizaci formulovaných strategií a v poslední fázi se provádí kontrola. Jak uvedl také Kašík a kol. (2015), strategický marketingový plán by měl obsahovat poslání firmy, informace o trhu, dále by měl obsahovat situační analýzu. V poslední řadě je nutné zjistit finanční stránku firmy, pomocí finančního plánu a strategického scénáře a kontroly těchto cílů.

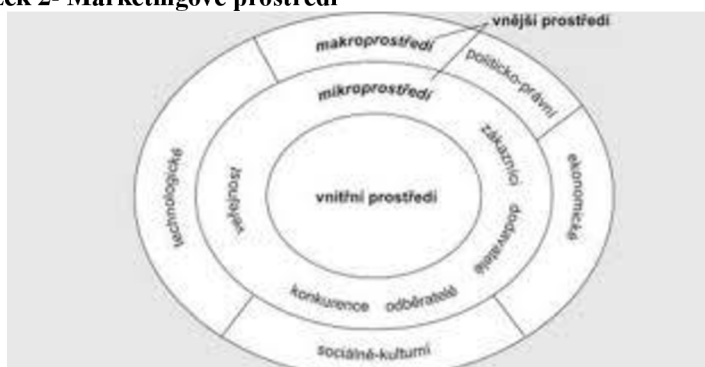
### **3.4 Marketingová situační analýza**

Situační analýza zkoumá okolí podniku a její postavení na trhu včetně jejího podílu. Tato analýza poskytne velké množství informací o okolí podniku, které na firmu působí. (Kašík, Havlíček, 2015) Marketingová situační analýza je východiskem

marketingových strategických postupů, je to analytický proces, který má vliv na vytváření těchto postupů. Každá firma se nachází v určitém prostředí, které ji buď příznivě nebo nepříznivě ovlivňuje. Prostředí se dělí na vnější neboli blízké prostředí, které tvoří firma a její interní prostředí a vnější prostředí, které se skládá z mikro a makroprostředí. K vytvoření marketingové strategie se porovnávají subjekty mikroprostředí a zdroje makroprostředí. Mikroprostředí nacházející se ve vnějším prostředí, je prostředí, které může firma ovlivnit, jako např. konkurenci, dodavatele, odběratele nebo vnitřní záležitosti firmy k dosažení vytyčených cílů. Makroprostředí, které je součástí vnějšího prostředí, je prostředí nebo faktory kolem podniku, které firma nemůže ovlivnit, mezi nimi jsou přírodní podmínky, ekonomické ukazatele, kam patří HDP, inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby a další, dále demografické podmínky či právní normy a legislativu. Situační analýza se zkoumá pomocí SWOT matice, v mikroprostředí se definují konkrétně silné a slabé stránky firmy. V makroprostředí se definují konkrétně příležitosti a hrozby, které působí na podnik. Mezi analytické postupy patří situační analýza, která se skládá ze SWOT analýzy nebo analýzy portfolia. (Horáková, 2014)

Analýza prostředí se využívá pro vytvoření marketingové situační analýzy. Situační analýza je způsob zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí firmy, dělí se do tří částí, první je informační část, kde se sbírají informace o okolí, další je porovnávací část, která vytváří možné způsoby, jak dosáhnout cíle za pomoci metody SWOT, SPACE, BCG, či interní matice. Poslední částí je rozhodovací část, kde se hodnotí vybrané strategie. (Jakubíková, 2013)

**Obrázek 2- Marketingové prostředí**



Zdroj: Jakubíková, 2013

Na Obrázku 2 je znázorněno prostředí firmy skládající se z vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí je prostředí uvnitř firmy. Vnější prostředí se skládá

z mikro a makro prostředí. Do mikroprostředí patří ze zákazníci, dodávatelé, odběratelé nebo konkurence. Makroprostředí se skládá z politickoprávního, ekonomického, sociálně kulturního a technologického prostředí.

### 3.4.1 Analýza vnějšího prostředí – makroprostředí

Jak poznamenal Foret (2008) do makroprostředí též označované jako vnější prostředí je možné zařadit okolí podniku – jeho prostředí. Jako okolí podniku se zkoumá demografické, ekonomické, politické, technologické, přírodní a kulturní prostředí. Mikovcová a kol. (2009) prostředí podniku rozdělila na geografické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické, kulturně historické či etické.

Makroprostředí je složeno z jistých faktorů, které na společnost působí. Firma nemá vliv na toto prostředí a nemůže do něj ani nijak zasahovat, může se jím pouze přizpůsobit. Je docela podstatné kontrolovat působící faktory, aby mohl podnik sledovat, jak na sebe vzájemně působí. (Kašík, Havlíček, 2015)

Při zkoumání makroprostředí a zjištění faktorů, které působí na firmu se provádí různé analýzy. Mezi nejčastějšími analýzami jsou PEST nebo také známá jako STEP analýza, která zkoumá prostředí, které firmu obklopují jak již zmínil Foret (2008), tyto analýzy jsou velmi důležité pro podnik a jeho budoucí vývoj. (Blažková, 2007)

#### 3.4.1.1 PEST Analýza

Analýza zkoumající vnější prostředí je pro firmu velmi důležitá, protože zkoumá její okolí, trendy či jiné změny. Tyto vlivy či situace se zjišťují pomocí analýz. Makroprostředí ovlivňuje mikroprostředí použitím vlivů a sil a situací, které nastanou a tyto jevy firma nemůže ovlivnit, pouze se jim přizpůsobit. Vhodným nástrojem pro zanalyzování prostředí je PEST nebo STEP analýza. Rozšířená varianta je PESTLE, která zahrnuje ekologickou a legislativní činnost. Cílem je najít ty nejdůležitější faktory, které ovlivňují vybraný podnik. (Jakubíková, 2013)

**Do politického prostředí** patří zejména právní věci a legislativa, stejně jako ochrana spotřebitele – ochranné známky a činnosti různých agentur a institucí. (Foret, 2008) **Politicko – právní faktory** jsou činnosti politických stran, bezcelní zóny, právní normy, dohody o volném obchodu, vládní a politickou stabilitu, fiskální či sociální politiku. (Kašík, Havlíček, 2015)



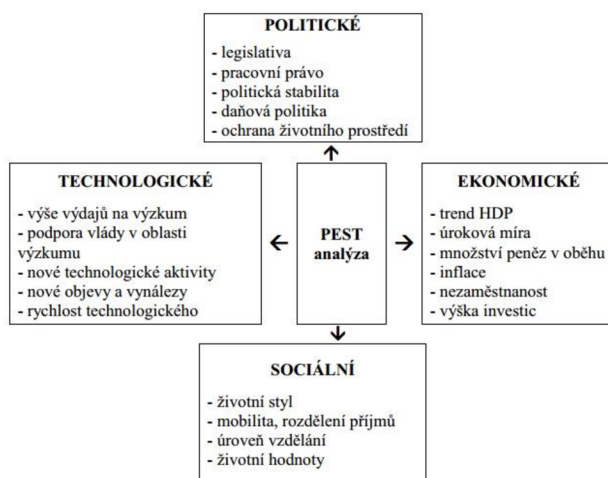
**Ekonomické prostředí** se zaměřuje na ekonomickou stránku, která podnik ovlivňuje jako zaměstnanost, míra inflace a její dopady, hrubý domácí produkt atd. (Foret, 2008) **Ekonomické faktory** představují ekonomické ukazatele jako HDP, DPH, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, výše důchodů obyvatel, státní podpory, fáze ekonomického cyklu a další. (Kašík, Havlíček, 2015)

**Do technologického prostředí** lze zahrnout různé inovace, technologická zařízení, způsoby dopravy, životaschopnost podniku, životní cyklus výrobků nebo také způsoby komunikace. (Foret, 2008) **Technologické faktory** představují trendy nebo pokroky v technologii a dopravě, které pomáhají firmě ke konkurenční výhodě nebo lepšímu hospodářskému výsledku Mezi technologické faktory lze zařadit IT technologie, logistiku, distribuci nebo server a elektronické pošty atd. (Kašík, Havlíček, 2015; Synek a kol., 2006)

**Do sociálního prostředí** lze zařadit demografické, kulturní či přírodní prostředí. **Sociologické faktory** se zaměřují na zvyky, jazyky, řeč či chování, také tam spadají sociální vrstvy nebo životní styl nebo lékařské služby (Kašík, Havlíček, 2015)

Foret (2008) do sociálního prostředí také zařadil faktory demografické, kulturní a přírodní. **Demografické faktory** jsou faktory související s obyvateli, jejich věkem, velikostí a hustota osídlení, migrací, vzdělaností či výchovou, nebo natalita a mortalita. **Kulturní faktory** lze chápat jako tradice, kulturu, památky či jiná specifika jako náboženství či jazyk. **Přírodní faktory** se zabývají přírodními zdroji, klimatickými podmínkami, klimatem nebo počasím, také geografickou polohou, znečištěním či spotřebou energií a těžbou nerostných surovin. (Jakubíková, 2013)

**Obrázek 3- Model analýzy PEST**



Zdroj: Šuleř, a kol., 2006

Na Obrázku 3 je znázorněna STEP nebo také PEST analýza, skládající se ze 4 prostředí, technologické, politické, ekonomické a sociální prostředí, které firmu ovlivňuje.

### **3.4.2 Analýza vnějšího prostředí – Mikroprostředí**

Jakubíková (2013) popsala mikroprostředí jako prostředí, které na firmu nebo podnik působí a firma ho může ovlivnit a rozdělila ho na vertikální a horizontální prostředí. Do vertikálního prostředí neboli blízké prostředí, z blízkých subjektů působících na firmu lze zařadit obchodní partnery firmy jako dodavatele, odběratele či zákazníky, konkurence a různé organizace a substituty zatímco do horizontálního marketingového nebo také vnitřní prostředí se je založeno na vztazích, které jsou ve firmě nebo s firmou spojené, do tohoto prostředí patří konkurence a veřejnost. Zatímco Foret (2008) mikroprostředí dále nerozděloval, do mikroprostředí zařadil firmu nebo podnik včetně jejich klientů či zákazníků, spotřebitelů, dodavatelů a konkurence nebo veřejnost, do které můžeme zařadit mediální prostředky jako TV, rádio, rozhlas či noviny.

Jakubíková (2013) popsala jednotlivé složky působící na firmu v mikroprostředí. Významnou roli hrají dodavatelé, kteří mají jistý vliv na úspěšnost firmy. Spolu s dodavateli jsou důležití i distributoři či obchodníci, kteří bývají často mezičlánky mezi firmou a konečným spotřebitelem. Při vybírání těchto mezičlánků je nutné aby se firma soustředila na kvalitu, cenu či náklady při výrobě nebo zpracované zboží. Také způsob dodání, obal či rychlost. Zákazníci mohou být jak fyzická tak právnická osoba, odlišují se podle jejich vztahu k firmě. Do této kategorie patří např. spotřebitelé, výrobci, obchodníci či dokonce stát. Chování zákazníků je nepředvídatelné. Důležitými zákazníky jsou ti, kteří mají vliv na ostatní subjekty na trhu. Konkurence je z hlediska marketingu nezbytným faktorem, který poskytuje firmě možnosti. Z územního hlediska se dělí na globální, alianční, národní, odvětvová, meziodvětvová a komoditní. Z organizačního hlediska se pak dělí na monopol, kartel, syndikát či trust. Při analyzování konkurence je dobré se zaměřit na zdroje a způsob financování, zisk, podíl na trhu a jeho pozici, obrat a cíle. Je vhodné zanalizovat ty nejdůležitější konkurenty, zhodnotit jejich silné a slabé stránky a porovnat s těmi vlastními. Za veřejnost je považován kdokoli, kdo se podílí nebo má vliv na dosahování cílů firmy.

Pro firmu je důležité vědět jaké má postavení na trhu, proto je vhodné udělat analýzu odvětví, která slouží pro získání informací o zkoumaném trhu. Analýza mikroprostředí se

provádí pomocí různých analýz např. pomocí analýzy odvětví, analýzy konkurence, analýzy konkurenceschopnosti nebo analýzy atraktivity odvětví. (Jakubíková, 2008)

### 3.4.3 SWOT analýza

SWOT je akronym skládající se ze 4 anglických slov

- S= strength= silné stránky
- W= weaknesses = slabé stránky
- O= opportunities = příležitosti
- T= threats= hrozby

Jedná se o celkovou analýzu prostředí, jak vnějšího makro tak mikroprostředí. Do mikroprostředí patří silné stránky a slabé stránky a do makroprostředí patří příležitosti a hrozby. Výstupem těchto dat je matice SWOT. (Blažková, 2007)

Tato analýza je nejvíce užívanou analýzou podnikateli. Snahou této firmy je zjistit postavení na trhu, určit strategie a zjistit, zda je schopná reagovat na změny, které se dějí v jejím okolí. (Jakubíková, 2013)

**Obrázek 4- SWOT matice**

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2013

Obrázek 4 zobrazuje 4 faktory matice SWOT. Mezi silné stránky jsou vnitřní faktory, které firmu posilují, tvoří konkurenční výhodu, jsou nimi jejich schopnosti, dovednosti nebo zdroje. Mezi slabé stránky patří faktory, v kterých firma není dobrá, něco co brání efektivnosti, opak silných stránek. Příležitosti patří do vnějšího prostředí a jsou to šance, které mohou zlepšit situaci podniku, zvýšit zisky nebo počet zákazníků, vytváří konkurenční výhodu. Mezi hrozby patří situace, které negativně ovlivňují firmu, může přinést neúspěch, tyto faktory by firma měla co nejrychleji odstranit nebo minimalizovat. (Blažková, 2007)

Při výpočtu SWOT analýzy je potřeba identifikovat faktory ve všech kategoriích. Proto je důležité, aby osoba zkoumající tuto analýzu byla objektivní. Vybraným faktorům se stanoví váhy, dohromady musí dávat sumu 1. K nim se přiřadí body od 1 do 5, kde 1 vystihuje špatnou situaci nebo horší schopnost poradit si s faktorem a 5 představuje výbornou schopnost vypořádat se s faktorem. Následně se váhy vynásobí s body a jednotlivé faktory v kvadrantech se sečtou. Poté se zjistí, v jakém kvadrantu se firma nachází. (Blažková, 2007)

**Tabulka 1- SWOT tabulka strategií**

Strategie	Silné stránky S	Slabé stránky W
<b>Příležitosti O</b>	SO – ofenzivní strategie	WO – Strategie spojení
<b>Hrozby T</b>	ST – defenzivní strategie	WT – Strategie zániku nebo likvidity

Zdroj: Hálek, 2017

Tabulka 1 znázorňuje strategie v jednotlivých kvadrantech SWOT analýzy

**Ofenzivní strategie** nabízí výhodu, kterou může firma využít, např. modernizace výroby, dosahování vyšší zisků nebo inovace. Firmě se nabízí možnost využití různých strategií jako jsou inovační, investiční, výrobní nebo rozvojové.

**Defenzivní strategie** by měl podnik využít, pokud chce vytvořit nějaké dílčí změny výrobního programu nebo produktu, snížení cen, nižší náklady, nižší spotřeba surovin nebo se začít specializovat na jiný cílový trh nebo segment zákazníků.

**Strategie spojení** se využívá pro přežití firmy, je dobré spojit se se silnějším soupeřem, vytvořit alianci, oživit poptávku, nebo začít snižovat ceny hornadnou výrobou.

**Strategie zániku nebo likvidity** jsou dvě možnosti, využije buď spojení s nejsilnější firmou na trhu fúzí nebo dojde k likvidaci firmy. (Hálek, 2017)

### 3.4.3.1 Analýza odvětví – Porterův model sil

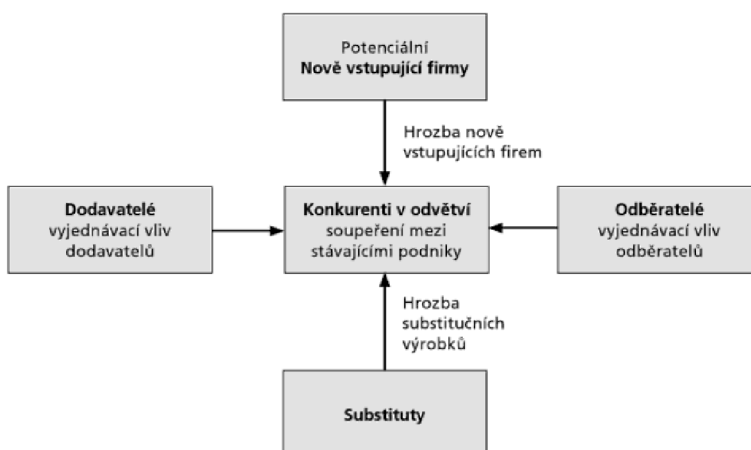
Tato analýza představuje spojení několika firem, které působí na trhu. Nejčastěji se k analýze odvětví využívá Porterův model 5 sil. Pět sil znázorňuje faktory, které na trhu působí a nějakým způsobem ovlivňují firmy. Prvním faktorem jsou dodavatelé, kupující nebo také spotřebitelé, nový a současní konkurenti a substytuční výrobky, které představují náhrady daných produktů, kteří mohou představovat pro firmu riziko či dokonce hrozbu. (Blažková, 2007)

Jakubíková (2013) i Zuzák (2012) popsali pět sil, které mají vliv na podnik a využívají se k analýze odvětví, jsou znázorněny v Portrově modelu pěti sil.

Portrův model pět sil analyzuje blízké prostředí firmy v mikroprostředí. Jedná se o analýzu odvětví, která zkoumá konkurenci, která se v daném odvětví působí a to na stávající konkurenci působí noví konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substytuty. (Srpková, Řehoř, 2010)

Z těchto subjektů se Portrův model zabývá zejména konkurencí, která ovlivňuje podnik nejvíce. Pro podnik je dobré neustále sledovat a kontrolovat činnost konkurence, jejich cíle, vize, tržní postavení, způsob komunikace nebo dokonce jejich přednosti a nedostatky. Firmy si většinou konkurují a soutěží v získání co největšího tržního podílu, množství zákazníků, snaží se o dobré jméno firmy, nebo dobré vztahy s odběrateli či dodavateli a především se zákazníky. (Kašík, Havlíček, 2015)

**Obrázek 5- Porterův model 5 sil**



Zdroj: Čižinská, a kol., 2010

Obrázek 5 znázorňuje Portrův model 5 sil, který se skládá z odběratelů, dodavatelů konkurentů současných a potenciálních a substitutů. Čtyři síly působí na již existující konkurenci nachazející se v odvětví. Pokud je na trhu málo odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů je velká a pokud je na trhu mnoho dodavatelů vyjednávací síla odběratelů vzrůstá.

### 3.4.3.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence je jednou z nejdůležitějších částí plánovacího procesu, který definuje své přímé a nepřímé konkurenci. Tato analýza je prospěšná pro budoucí plánování či strategie, která by potom firmě mohla pomoci. Analýza slouží zejména k poznání

konkurenčních výhod a nevýhod, k poznání strategií, které konkurenti používají nebo použijí. Dále jsou užitečné k zjištění rentability či k rozšíření povědomí o firmě. (Blažková, 2007)

Analýza konkurentů souvisí se strategickými mapami, tato analýza se snaží zhodnotit konkurenty a jejich pozice na trhu v závislosti na zkoumané společnosti. Zjistit jaké jsou jejich finanční výsledky, cíle, postupy, priority, zjistit jejich strategii. Tato analýza je vhodná k vytvoření strategie konkurentů, tím lépe pozná konkurenci, které se vzájemně ovlivňují a mají také vliv na zkoumaný podnik. (Váchal a kol. 2013)

### **3.4.3.3 Analýza konkurenceschopnosti – model CMP**

Z anglického slova Competitive Profile Matrix neboli matice konkurenceschopnosti je analytický nástroj, který poskytuje nezbytné informace o konkurenční výhodě založené na klíčových faktorech úspěšnosti, slouží jako základ pro organizační strategii. Analýza konkurenceschopnosti se soustřeďuje na všechny společnosti působící v okolí, které přímo konkurují firmě. Tato analýza pomáhá identifikovat silné a slabé stránky jejich hlavních konkurentů. Obecně se srovnávají klíčové faktory úspěchů jednotlivých firem. Další faktory, které lze srovnávat je šíře produktových řad, distribuce, produktová kapacita, účinnost, technologické výhody a další. (Rao a kol., 2008)

### **3.4.3.4 Analýza atraktivity odvětví**

Analýza odvětví vychází z postupů analýzy konkurence jako je Porterův model či analýza konkurentů a dává dohromady celkové výsledky. V analýze atraktivity odvětví se klasifikuje 15 faktorů, kterým se přidává hodnota od 1 do 10. Čím vyšší číslo, tím je podnik schopnější využít zdroje, a čím je číslo menší, tím méně firma dokáže splnit podmínky odvětví. Nejlépe by bylo, pokud by firma dosáhla celkové hodnoty až 150 bodů, ale takovýchto případů je málo. Takže reálně je ideální číslo mezi 75 body až 120 body. Pokud je pod hranicí 75 b signalizuje to nutnost provedení nějaké změny v podniku. (Váchal a kol. 2013)

**Obrázek 6- Analýza atraktivity odvětví**

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
1 Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 Exponovanost	Konkurence a inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6 Etapa životního cyklu	Růst/pokles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7 Specializace	Zaměření/diferenciace/jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 Značka	Hodnota,kvalita,substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9 Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10 Cenová politika	zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11 Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12 Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13 Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14 Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15 Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Váchal, a kol., 2013

Obrázek 6 představuje model odvětví, kde čím větší číslo, tím lépe si firma s daným faktorem poradí. Faktory se mohou měnit podle potřeb firmy.

### 3.4.4 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na zkoumání prostředí uvnitř firmy. Do této sféry patří zejména jejich finanční situace, portfolio a další. (Kotler, Keller, 2012) Do vnitřního nebo blízkého prostředí patří vedení podniku, manažeři, akcionáři, stakeholderi nebo zaměstnanci. (Jakubíková, 2008)

K zjištění stavu firmy, jejich finanční situace se zjišťuje pomocí finanční analýzy. K zjištění stavu portfolio se využívá analýza portfolio, mezi nejznámější z nich je BCG matice, GE model anebo analýza sortimentu nabídky podle modelu Petra Druckera. (Jakubíková, 2013)

#### 3.4.4.1 Portfolio analýza

Analýza portfolio je metoda, která byla rozšířena v 70. letech 20. století. Podle tohoto portfolio lze podnikání označit jako stav, kdy je podnik likvidní a dosáhl svých cílů při kombinaci volných financí. Základem portfolio je dvourozměrná matice, která napomohla k vytvoření strategie podniku. K tomuto vytváření využívá faktory, pomocí kterých formuluje příležitosti a rizika výrobku stejně jako podnikatelská strategie. (Tomek, 1992)

Jak uvedla Blažková (2007), analýza portfolio se využívá podnikateli zejména k tomu, aby mohli posoudit jejich postavení na trhu a jak ziskový je produkt. Nejčastěji se tato analýza využívá ve vrcholovém managementu jako základ při rozhodování v případě

financí či dosahování cílů. Toto umožňuje podnikateli ukázat, který výrobek stáhnout a který ponechat či do něj investovat. Kotler a kol. (2007) uvádí, že v případě, že firma diverzifikuje svou činnost, vyrábí různé produkty, případně tvoří své samostatné podnikatelské jednotky, musí provádět analýzu svého portfolia. K tomu může používat různé analytické prostředky. K nejrozšířenějším patří BCG matice, GE matice, Hofferova matice a analýza sortimentu podle nabídky Petra Drucekra.

Blažková (2007) a Jakubíková (2013) tvrdí, že analýza portfolia představuje vyobrazení skutečného stavu a všechny produkty související s předmětem podnikání. Spojuje strategie celého podniku s dílčími strategiemi. Ideální portfolio je takové, které dokáže sladit silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami. Skládá z několika modelů jako BCG matice, GE matice, matice životního cyklu nebo Shell matice. Mezi nejznámější patří BCG, která ale na rozdíl od GE zkoumá pouze dva faktory a to tržní podíl a míra růstu trhu. Portfolio analýza je jedním ze strategických nástrojů, které pomáhají vyhodnotit stav na trhu a navrhnout vhodnou strategii. Je zapotřebí, aby si firma určila všechny činnosti, které zajišťují vývoj podniku nebo posoudit vývoj budoucích činností podniku. K tomu se využívá strategická podnikatelská jednotka. (Blažková, 2007)

Tomek (1992) a Kotler a kol. (2007) se zabývali analýzou portfolia a jejím využíváním, nejčastěji se užívá při vymezení oblasti podnikání a také známá pod názvem strategická podnikatelská jednotka, (SBU= strategic business unit). Kotler a kol. (2007) napsal, že SBU lze chápat jako společnosti či divize, která má svoje poslání a cíle, plánování není v závislosti na ostatních oblastech podnikání. Foret (2008) doplnil, že SBU slouží k odhadnutí určitého stavu jednotlivých podniků také zvané jako strategických podnikatelských jednotek. Tento název se začal používat až koncem 20. století.

### **Matice BCG**

Bostonská matice se skládá ze čtyř kvadrantů na dvou protínajících osách. Vertikální osa znázorňuje předpokládaný nárůst trhu za rok a horizontální osa značí výši tržního podílu v relativním měřítku. Vlevo nahoře se nachází kvadrant otazníky, který je ve fázi zavádění, má sice vysoký tržní růst, avšak jejich podíl na trhu je nepatrný. Kvadrant hvězdy je ve fázi růstu, výrobky v tomto kvadrantu mají nadprůměrný tržní růst a rozšiřují také tržní podíl. Kvadrant dojných krav je ve fázi zralosti, produkty mají již jen mírný nebo stagnující tržní růst, snaží se udržet si tržní podíl, poslední kvadrant bídní psi, který je



ve fázi úpadku, je charakteristický tím, že má nízký tržní podíl a nepatrný tržní růst. (Tomek, 1992) Blažková (2007) vysvětlila, že podstatou tohoto modelu je výše podílu na trhu daného výrobku, který čím je vyšší, tím víc narůstá trh. Záleží natom, kde je výrobek umístěn, protože podnikateli ukazuje, zda se výrobek spotřebovává, zda je výdělečný nebo naopak, kdy už je čas vyměnit ho či stáhnout z prodeje.

### **Model GE**

Model GE je o něco jednodušší vytvořit, zejména proto, že údaje jsou k dispozici nebo je možné je vypočítat samotným podnikatelem. Jedná se o dvojdimenzionální vícefaktorovou matici skládající se z devíti polí. Vertikální osa znázorňuje atraktivitu trhu a horizontální osa znázorňuje konkurnční postavení. Výhodná pole jsou v levo nahoře, diagonála představuje produkty ve fázi zavádění nebo dosahující zisky případné průměrné podnikání. V prvním dolním rohu jsou produkty, které již nemají šanci. Základními ukazateli je konkurenceschopnost a tržní atraktivita- neboli velikost. (Foret, 2008)

### **Analýza sortimentu nabídky – model Petra Druckera**

Tato analýza se zaměřuje na zlepšení rozhodovacích schopností v oblasti nabízeného sortimentu. Petr Drucker rozčlenil model do dvou větších kategorií. V první skupině se nacházejí produkty, které usnadňují rozhodování a do druhé skupiny patří produkty, které jsou problematické při rozhodování nabízeného sortimentu, který by měl přinášet zisk, nebo naopak je nutná u nich rekonstrukce či kompletní likvidace. (Jakubíková, 2008)

**Tabulka 2- Produkty, umožňující snadné rozhodování**

<b>Dnešní živitelé</b>	Produkty s největším odbytem, generuje největší zisk
<b>Zítřejší živitelé</b>	Produkty, od kterých se očekává růst
<b>Výnosové speciality</b>	Výsadní postavení na malém trhu, převažuje zisk nad náklady
<b>Vývojové výrobky</b>	Nadějné produkty, které jsou ve fázi vývoje nebo se teprve zavádějí na trh
<b>nezdary</b>	Neúspěšné produkty, které se objeví na trhu, ale také rychle zmizí

Zdroj: Jakubíková, 2013

Tabulka 2 zobrazuje produkty, které se nachází ve firmě a jsou pro ni výnosné. V tomto případě se firma může snadno rozhodnout, zda do nich bude firma i nadále investovat protože jsou ziskové nebo naopak se do nich už nevyplatí investovat.

**Tabulka 3- Produkty, které jsou problematické při rozhodování**

<b>Včerejší živitelé</b>	Mají vysoký podíl prodeje, ale generují malý zisk
<b>Produkty vyžadující rekonstrukci</b>	Pokud dojde k rekonstrukci produktu, mohou vygenerovat vysoký zisk a velký objem produkce
<b>Pře specializované produkty</b>	Rozděluje základní produkty do menších, má vysoké náklady, nutná redukce produktů
<b>Neoprávněné speciality</b>	Tyto produkty jsou ztrátové, bez funkce, nutný servis, velké stížnosti, velmi nákladné
<b>EGO investice</b>	Neúspěšné produkty na cílových trzích, do kterých byly vkládané velké investice
<b>Popelky</b>	Nadějné produkty, které nedostal šanci, protože ohrožovali např. „dnešní živitele“, často objevena konkurencí

Zdroj: Jakubíková, 2013

O produktech v Tabulce 3 je pro podnikatele těžké rozhodnout, zda jsou výnosové či nikoli. Firma musí důkladně zvážit, co s produktem, zda do něj investovat, rekonstruovat nebo redukovat.

#### **3.4.4.2 Finanční analýza**

K zjištění finanční situace firmy je důležité vytvořit analýzu poměrových ukazatelů. Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatel likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty či cash flow. K zjištění finančního zdraví firmy budou použity ukazatele likvidity – běžná, okamžitá a pohotová, rentability jako ukazatele ROS, ROA, ROE a bankrotní modely, mezi které patří Altmanův model a model IN – index důvěryhodnosti. (Nývtová a kol., 2010)

#### **Ukazatel likvidity**

Růčková (2019) definovala likviditu, jako schopnost majetku proměnit se na peníze, podle některých publikací tuto definici lze chápat spíše jako likvidnost. Likvidita by se také dala chápat jako schopnost dostát svých závazků řádně a včas. Pokud není firma dost likvidní, není schopná využít veškeré příležitosti nebo není schopná platit veškeré své závazky, co může vést až k bankrotu. Pro získání objektivních hodnot je dobré sledovat ukazatele v delším časové horizontu. Je lepší, pokud jsou hodnoty stabilnější, také záleží, pro koho je analýza tvořena. V případě, že je vytvořena pro věřitele, potom je lepší, pokud

je hodnota vyšší, naopak pokud jde o vlastníky, je lepší, pokud je hodnota nižší, bude ukazovat vyšší efektivitu při využívání finančních prostředků. Ale pokud je likvidita příliš vysoká, má to nepříznivý vliv na podnik, protože aktiva, zejména peněžní prostředky, je dostatečně nezhodnocují a berou tak z rentability. Likvidita se dělí na 3 typy, běžná, pohotová a okamžitá. (Nývltová, Marinič, 2010)

**Okamžitá likvidita** také označována jako likvidita I. stupně. Tato likvidita poměřuje peněžní prostředky (tj. peníze na účtu a v pokladně a cenné papíry) a krátkodobé závazky. Doporučená hodnota intervalu se pohybuje mezi 0,9 až 1,1. V České republice se může spodní interval pohybovat už od 0,6. (Růčková, 2019) Vzorec je znázorněn v Rovnici 1.

**Rovnice 1: Okamžitá likvidita**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{(\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Pohotová likvidita** také označována jako likvidita II. stupně. Pokud je hodnota této likvidity vyšší, tak se věřitelům může jevit jako příznivá, ovšem pro akcionáře a vlastníky spíše naopak. Při vysokém množství oběžných aktiv se peněžní prostředky dostatečně nevyužívají. Interval se pohybuje mezi 1 až 1,5. (Růčková, 2019) Vzorec je znázorněn v Rovnici 2.

**Rovnice 2: Pohotová likvidita**

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{KFM} + \text{peněžní prostředky} + \text{krátkodobé pohledávky})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Běžná likvidita** také označována jako likvidita III. stupně. Tato likvidita znázorňuje krytí krátkodobých závazků svými oběžnými aktivy. Neboli schopnost proměnit oběžná aktiva na hotovost, tak aby uspokojili věřitele. Vhodný interval pro tuto likviditu je mezi 1,5 až 2,5. (Růčková, 2019) Vzorec je znázorněn v Rovnici 3.

**Rovnice 3: Běžná likvidita**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

## Ukazatel rentability

Růčková (2019) vysvětlila rentabilitu jako výnosnost kapitálu vloženého do podnikání. Rentabilita se vypočítá pomocí vzorců z hodnot uvedených ve výkazech zisků a ztrát nebo rozvahy. Obecně se rentabilita vypočítá jako podíl výsledků hospodaření ku nějakému druhu kapitálu pro zjištění efektivnosti všech aktivit podniku.

Jak uvedla Nývltová a kol., (2010), při výpočtech finanční analýzy se využívají nejčastěji 3 druhy zisku, EBIT neboli provozní výsledek hospodaření, EAT neboli zisk po zdanění nebo také čistý zisk a posledním je EBT neboli zisk před zdaněním. V praxi se využívají nejčastěji ukazatele rentability:

- Celkového vloženého kapitálu
- Vlastního kapitálu
- Odbytu – tržeb
- Nákladů

**ROS**= (return on sales), znázorňuje podíl výsledku hospodaření či zisku ku celkovým tržbám (tj tržby z prodeje zboží a služeb). (Růčková, 2019)

Rentabilita tržeb se vypočítá jako podíl z provozního výsledku hospodaření a tržeb ze služeb a zboží. (Nývltová a kol., 2010) Vzorec je znázorněn v Rovnici 4.

**Rovnice 4: ROS**

$$ROS = \frac{VH \text{ provozní}}{\text{Tržby ze zboží a služeb}}$$

**ROA**= (return on assets) představuje rentabilitu aktiv nebo také celkového vloženého kapitálu a vyjadřuje výdělečnost a produktivitu firmy. ROA zrcadlí efektivnost vloženého kapitálu, lze to označit jako minulá výkonnost manažerů. Zjišťuje, zda je kapitál schopný se rozmnožit. (Růčková, 2019)

Rentabilita aktiv se tedy vypočítá jako podíl součtu zdaněného výsledku hospodaření s nákladovými úroky a aktiv. Pokud je výsledek kladný, firma je schopnost generovat zisk. (Nývltová a kol., 2010) Vzorec je znázorněn v Rovnici 5.

**Rovnice 5: ROA**

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

**ROE**= (return on ekvity) neboli rentabilita vlastního kapitálu, vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu do podnikání. Investoři tak mohou zjistit, zda je investovaný kapitál schopen přinést další peníze. (Růčková, 2019)

Rentabilita vlastního kapitálu je vypočítána jako podíl zdaněného výsledku hospodaření a vlastního kapitálu. (Nývltová a kol., 2010) Vzorec je znázorněn v Rovnici 6.

**Rovnice 6: ROE**

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Ukazatel zadluženosti**

Zadluženost lze chápat jako využití cizích zdrojů k financování aktiv činností podniku. V praxi je takřka nemožné, aby byl podnik schopný vše financovat sám, co by mělo za následek snížení efektivnosti podniku. Analýza zadluženosti se snaží o optimalizaci vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem neboli o kapitálovou strukturu. Analýza zadluženosti zkoumá, jak moc jsou využívány cizí zdroje k financování aktiv. (Růčková, 2019)

Jak uvedli Nývltová a kol., (2010), při analýze zadluženosti se využívají různé ukazatele, které jsou odvozeny z rozvahy. Hlavním ukazatelem je ukazatel věřitelského rizika, který se vypočítá jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Dále se využívá koeficient samofinancování, který se vypočítá jako podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Dalším ukazatelem je ukazatel úrokového krytí, který udává poměr zisku a úroků, vypočítá se jako podíl výsledku hospodaření před zdaněním a úroky k nákladovým úrokům. Posledním ukazatelem je maximální úroková míra, která slouží k zjištění míry zadlužení, vypočítá se jako podíl finančních nákladů k součtu vlastního kapitálu, bankovních účtů a obligací.

### **Bankrotní modely**

Tyto modely slouží k tomu, aby upozornili majitele na případné ohrožení bankrotem firmy, nejčastějšími problémy jsou s běžnou likviditou, rentabilitou kapitálu a čistým pracovním kapitálem. Nejvíce využívaným modelem je Altmanův model a model IN také známý jako index důvěryhodnosti. (Růčková, 2019)

### ***Altmanův model***

Altmanův model hodnotí finanční zdraví podniku, je součet hodnot určitých ukazatelů, které mají určitou váhu či hodnotu. Cílem tohoto modelu je zjistit finanční zdraví podniku a zda hrozí společnosti bankrot. Pokud společnost není veřejně obchodovatelná na burze a její forma podnikání je společnost s ručením omezeným, koeficienty k výpočtu vypadají jinak než u akciových společností. (Růčková, 2019); (Nývltová, Marinič, 2010) Vzorec pro výpočet Altmanova modelu pro s.r.o. je znázorněn v Rovnici 7. Vzorec pro výpočet Z-scóre modelu je znázorněn v Rovnici 8.

**Rovnice 7: Altmanův model pro s.r.o.**

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,998x_5$$

Zdroj: Nývltová, Marinič, 2019

$x_1$  = podíl pracovního kapitálu a celkových aktiv

$x_2$  = rentabilita čistých aktiv

$x_3$  = poměr EBIT k celkovým aktivům

$x_4$  = vyjadřuje podíl tržní hodnoty jednotky k celkovým závazkům

$x_5$  = poměr mezi tržbami a celkovými aktivy

Pokud hodnoty Rovnice 7 vyjdou více než 2,9 je firma se nachází v pásmu prosperity, pokud se hodnoty pohybují mezi 1,2 a 2,9 tak se firma nachází v šedé zóně a hodnoty menší než 1,2 značí pásmo bankrotu, tam by firma měla zvážit svou situaci.

### ***Modifikovaný Altmanův model – model Z-scóre***

Pokud je nutné vypočítat hodnoty v případě nekapitálového trhu je nutné provést výpočet pomocí modifikovaného Altmanova modelu ve formě Z-scóre, využívající hodnoty z účetních výkazů. Vzorec je uveden v Rovnici 8.

**Rovnice 8: Z-scóre model**

$$Z = 6,56 \times \frac{NWC}{\text{celková aktiva}} + 3,26 \times \frac{\text{zadržené zisky}}{\text{celková aktiva}} + 6,72 \times \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} + 1,05 \times \frac{\text{účetní hodnota VK}}{\text{celkové ztráty}}$$

Zdroj: Růčková, 2019

### ***Model IN- Index důvěryhodnosti***

Cílem tohoto modelu je zhodnotit finanční bonitu firmy. Model je tvořen rovnicí, které se skládají z ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity a každý z těchto ukazatelů má určitou váhu. Později vznikl vlastnický model IN99 a model IN05, který je pro všechny

obory stejný a má již přiřazené váhy. (Čížinská a kol., 2010). Vzorec pro výpočet indexu důveryhodnosti IN99 je znázorněn v Rovnici 9 a model IN05 je znázorněn v Rovnici 10.

**Rovnice 9: Model IN99**

$$IN99 = -0,017 \times \frac{CZ}{A} + 4,573 \times \frac{EBIT}{A} + 0,481 \times \frac{Výnosy}{A} + 0,015 \times \frac{OA}{(KZ + KBÚ)}$$

Zdroj: Čížinská a kol., 2010

Pokud výsledku vyjdou větší než 2,07, značí to, že podnik je finančně zdravý, hodnoty v rozmezí od 0,684 až 2,07 ukazují nejisté výsledky případnou potenciální hrozbu bankrotu, hodnoty od 1,42 do 2,07 tvoří spíš hodnotu pro vlastníka a u hodnot od 1,089 do 1,42 nelze určit zda tvoří hodnotu pro vlastníka

**Rovnice 10: Model IN05**

$$IN05 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{EBIT}{NÚ} + 3,97 \times \frac{EBIT}{A} + 0,21 \times \frac{T}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{KZ}$$

Zdroj: Růčková, 2019

Pokud hodnoty vyjdou větší než 1,6, podniku přináší hodnotu a generuje zisk, hodnoty v rozmezí od 0,9 do 1,6 uvádí, že se podnik nachází v šedé zóně, pokud hodnoty modelu vyjdou pod 0,9, podnik již nepřináší žádnou hodnotu, protože není schopem generovat zisk.

## 4 Marketingový mix

Kotler a kol. (2007) definovali marketingový mix jako nejdůležitější souhrn nástrojů marketingu, kam patří politika produktová, cenová, distribuční a komunikační, která slouží k dosažení vytyčených cíle na cílovém trhu, se snahou uspokojit přání a potřeby zákazníků.

Podle Zamazalové (2009) se marketingový mix skládá z aktivit firmy, které působí na zákazníky o může to mít i vliv na jejich chování. Jak napsal Kotler (2002), rozhodnutí o marketingového mixu se provádí k tomu, aby ovlivnili obchodní články stejně jako konenčné spotřebitele. Podle Foreta (2008) se marketingový mix ve firmách využívá k dosažení cílů a je velmi důležitý pro řízení. Kašík a kol., (2015) doplnil, že nástroje marketingového mix pomáhají při vytváření strategií a plánů. Pomáhá navrhnout vhodné produkty či služby pro cílové zákazníky.

Marketingový mix je ovlivněn mnoha faktory, jeho sestavení by mělo být flexibilní, aby se mohl snadno přizpůsobovat prostředí a mohl tak naplnit vytyčené cíle společnosti. Při tvorbě makretinvoého mixu musí docházet ke kooperaci všech zúčastněných, aby došlo ke spojení jednotlivých složek. (Jakubíková, 2008)

Hálek (2018) uvedl že, důležité jsou vazby nástrojů mixu, jejichž výsledkem je správné využití kombinací všech částí mixu. Mezi základní složky marketingového mixu patří produkt, (product), cena (price), propagace (promotion) a místo (place). Jakubíková (2013) dodává, že marketingový mix a vhodný segment spolu s cílovým trhem tvoří firmení marketingovou strategii. Kromě základních 4P někteří autoři rozšířili ještě o další 4P a to lidé (people), balíček (packaging), tvorba programů (programming) a spolupráce (partnership). Na těchto rozšířených nástrojích se z větší části podílí lidé.

Marketingový mix 4P patří k základním podobám marketingových analýz, Robert Lauterborn definoval marketingový mix 4C, který se soustřeďuje na zákazníka a jeho pohled. Nejnovější verzí je pak verze 4E, která odráží dominanci internetového marketingu.

#### 4.1 Marketingový mix 4P

Marketingový mix 4P patří mezi základní nástroje marketingové analýzy, skládá se z produktu (product), ceny (price), distribuce (place) a komunikace nebo propagace (promotion). Jakubíková (2013) uvedla, že rozšířenými variantami jsou na 7P nebo 8P, jsou nástroje skládající se navíc z lidí (people), partnerství (partnership), balení – logistiky (packaging) a programování (programming). Srpová a kol. (2010) definovali rozšířené nástroje jako lidé (people), politicko-spoločenské rozhodnutí (politics) a veřejné mínění (public opinion).

Obrázek 7- Model 8P



Zdroj: Zahálka, 2017



Obrázek 7 znázorňuje rozšířené nástroje marketingového mixu 8P. tyto prvky na sebe navazují v daném pořadí. Lidé představují význam zaměstnanců, kteří se podílejí při vytváření produktu.

#### **4.1.1 Produkt**

V produktu se zrcadlí celý podnik. Podle Kotlera (in Jakubíková, 2013) se produktem rozumí vše, co se může prodat, spotřebovat nebo slouží k uspokojení potřeb stejně jako služba. Produkt může být vše, co si zákazník může na trhu koupit za peníze. Hálek (2018) doplní, že produktem mohou být jakékoli služby či výrobky sloužící k uspokojení potřeb či přání. Za službu lze považovat jakoukoli činnost uspokojující potřeby, mezi stranami, na rozdíl od produktu je nehmátatelná a bez vlastnictví, může i nemusí souviset s produktem. Součástí produktu je také obal, na každý obal lze přiřadit také značení, a to buď přímo na produktu, na obalu anebo je přidáno k balení.

Produkt má dvě funkce, instrumentální, která zkoumá základní poslání produktu, druhou funkcí je expresivní funkce, kterou zákazník vyjadřuje své postavení. (Jakubíková, 2013)

**Produkt můžeme rozdělit do čtyřek kategorií:** (Jakubíková, 2013)

- 1) Pouze hmatatelné produkty, kam patří hygienické prostředky, kuchyňské potřeby a další.
- 2) Hmatatelné produkty s doprovodnými službami, kam lze zařadit produkt a jeho záruka nebo servis.
- 3) Služba s doprovodným produktem, kam spadá například cestování s nárokem a jídlo
- 4) Pouze služba jako například: masáže, kosmetické procedury, výuka atd.

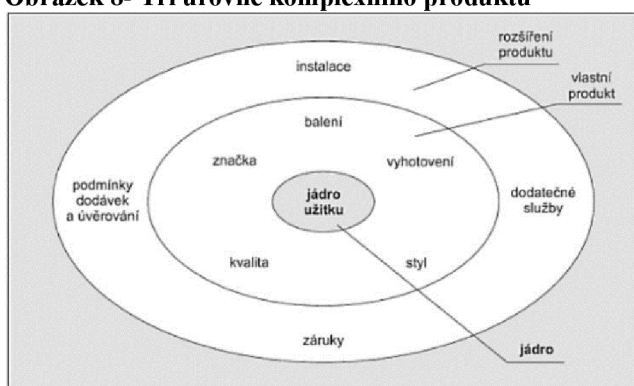
**Služby mají čtyři základní vlastnosti a to**

- a) Nehmatatelnost- neboli nelze ji vzít do ruky
- b) nedělitelnost- což znamená, že se vyrábí a spotřebovává zároveň
- c) proměnlivost- neboli že služby jsou variabilní a záleží na poskytovateli, čase a místě
- d) pomíjivost- znamená, že služby nemůže být uskladňována (Hálek, 2018)

## Tři úrovně komplexního produktu

Produkt má zásadní význam v marketingu. Účelem by mělo být specifikovat přání a požadavky. Tvorba produktu je proces, který se skládá ze tří vrstev. Nejmenší úroveň, v úplném středu je jádro výrobku, který představuje jeho základní užitek pro zákazníky. Kolem něj se nachází vlastní neboli hmotný či hmatatelný výrobek nebo produkt, kam patří věci úzce spojené s produktem jako značka, obal, design, styl vybavení, balení či kvalita. Poslední úroveň představuje obohacený neboli rozšířený produkt obsahující záruky, instalace, podmínky dodání či jiné dodatečné služby. (Jakubíková, 2013; Srpová a kol., 2010)

Obrázek 8- Tři úrovně komplexního produktu



Zdroj: Jakubíková, 2013

Na Obrázku 8 je vyobrazen model tvorby produktu, který se skládá ze tří vrstev, do vnitřní vrstvy patří základní užitek produktu- jeho jádro. Do střední vrstvy patří věci související s produktem jako je kvalita, značka, obal, design a další. Do vnější vrstvy, patří rozšíření výrobku jako instalace, servis či záruky produktu.

### 4.1.2 Cena

Kotler a kol., (2007) uvádí, že cena vyjadřuje hodnotu produktu či služby, které jsou spotřebitelé ochotni utratit, aby uspokojili své potřeby. Jakubíková (2013) zase tvrdí, že cena vyjadřuje hodnotu produktu uvedenou obvykle v penězích jednotkách. Na ceně mají obvykle zájem dvě strany prodávající a kupující. Dochází ke sjednání ceny při nakupování či prodávání, nebo poskytování služeb. Každý produkt má horní a dolní cenovou hranici. Dolní hranice je určena náklady firmy a horní hranice je omezena poptávkou. Pokud překročí produkt hranici nemůže se prodávat. Cena je v pořadí druhá, má vliv na prodejnost první složky neboli produktu. Strydom (2005) doplňuje, že se podnik snaží o vyvážení ceny, kterou spotřebitelé zaplatí a užítkem produktu, který z něj zákazníci budou

mít. Hálek (2018) zase považuje cenu za ukazatele kvality. Čím je produkt kvalitnější a známější, tím bude dražší a spotřebitele budou stejně ochotni si daný výrobek koupit.

Srpová a kol., (2010) ukázala na existenci různých faktorů, které ovlivňují tvorbu ceny jsou to cíle společnosti, náklady, poptávka po zboží či službě, konkurence, nástroje marketingového mixu, fáze životního cyklu atd. Naopak Kotler a kol., (2007) rozdělil faktory na vnitřní faktory a vnější faktory, které mají vliv na rozhodnutí ceny zboží či služby. Vnitřní faktory jsou například marketingové cíle, nástroje marketingového mixu, náklady nebo cenová organizace. Mezi vnější faktory patří například poptávka trhu, konkurence a ekonomické faktory.

#### **4.1.3 Místo- Distribuce**

Hálek (2018) a Jakubíková (2013) definovali podstatu distribuce jako způsob předání produktu konečnému spotřebiteli, na určité místo, za použití různých distribučních cest, v požadované kvalitě. Srpová a kol., (2014) a Strydom (2005) doplňují, že za zprostředkovatele lze považovat obchodní zástupci, reklamní agentury, různé skladovací společnosti, banky, pojišťovny apod. Existují 2 typy distribučních cest, přímý a nepřímý prodej. Přímé distribuční cesty jsou tzv. přímý prodej a nepřímé distribuční cesty představují nepřímý prodej.

Většina podniků se moc nevěnuje tomuto nástroji, přestože znázorňuje 30- 50 % celkových nákladů. Existují různé distribuční cesty od výrobce ke spotřebiteli nebo s použitím mezičlánků, kterými jsou velkoobchod nebo maloobchod nebo oboje. (Jakubíková, 2013)

#### ***Přímý prodej a přímé distribuční cesty***

Je to jednoduchý prostředek distribuce, kdy se zboží dostává od výrobce ke spotřebiteli bez jakýchkoli mezičlánků či spotřebitelů. Uplatňuje se u zakázkových výrobků, nebo u truhlářů, prodejců ovoce a zeleniny, kdy se výrobky prodávají přímo spotřebitelům nebo malému počtu odběratelů. (Srpová a kol., 2010)

Tento způsob umožňuje výrobcí přímý kontakt se zákazníky, poskytnout jim informace a za to získají zpětnou vazbu. Přímý prodej může být také smenný obchod nebo v dnešní době internetový či mobilní prodej, který je v dnešní době velmi populární. Tento způsob usnadnil různým firmám obchodování, kdy můžou ve většině případů oslovit

zákazníky přímo bez jakýchkoli mezičlánků. Mezi velké obchodníky patří např. Alza.cz, mall.cz a Aukro.cz. (Jakubíková, 2013)

### *Nepřímý prodej a nepřímé distribuční cesty*

Tento prodej využívá k přepavě a přideji zboží od výrobce ke spotřebiteli nějaký mezičlánek. Nepřímý prodej využívá nepřímé distribuční cesty, ty se dělí na jednoúrovňové, dvouúrovňové a tříúrovňové cesty. Jednoúrovňová cesta může být se začleněním pouze maloobchodu nebo velkoobchodu nebo zásilkového obchodu a nebo internetového obchodu. Dvouúrovňová cesta využívá velkoobchod a maloobchod a tříúrovňová cesta využívá dva velkoobchody. (Jakubíková, 2013)

#### **4.1.4 Komunikace**

Komunikace, nebo také jako propagace je čtvrtou složkou marketingového mixu a součástí komunikačního mix. Jakubíková, (2013) udefinovala komunikaci, jako nástroj marketingového mixu, který slouží zejména k přesvědčování a prodávání produktů a výrobků zákazníkům. Marketingová komunikace je součástí komunikace firmy, která se snaží o vzbuzení zájmu zákazníků o koupi produktů či služeb. Tímto nástrojem firma usiluje o sdělování informací, přesvědčování k prodeji výrobků tzv. komunikaci se zákazníkem. Srpová, Řehoř (2010) definovaly marketingovou komunikaci jako možnost působit na chování zákazníka při nákupu zboží. Pomocí marketingové komunikace firma apeluje na zákazníky a dává v povědomí své produkty, kterými se liší od konkurence například v kvalitě, ceně či vlastnostech.

Úloha marketingové komunikace je vyjádřena modelem AIDA (attention- pozornost, interest- zájem, desire- touha či přání, action- akce) jíž cílem je poukázat na nákupní proces kupujícího. (Jakubíková, 2013)

Základními složkami komunikačního mixu jsou: (Srpová, Řehoř, 2010)

- a) **Reklama**
- b) **Public relation**
- c) **Osbní prodej**
- d) **Podpora prodeje**
- e) **Přímý marketing**

### **Strategie push a pull propagace**

V oblasti prodeje a výroby existují 2 strategie, které se využívají k propagaci buš směrem k výrobcí nebo přímo ke spotřebiteli. *Strategie Push* nebo také jako strategie nátlaku, tlačí neboli propaguje produkty pomocí makretingových nástrojů na produkt od výrobce ke spotřebiteli. *Strategie Pull* neboli strategie tahu se orientuje na konečného zákazníka se snahou o dosažení zájmu o produkt, nejčasteji spotřební zboží, které musí mít. Spotřebitel produkt žádá od prodejce a ten od výrobce. (Jakubíková, 2013)

## **4.2 Marketingový mix 4C**

Na marketingový mix lze nahlížet také z pohledu zákazníka nebo kupujícího, místo klasického modelu 4P, který se zaměřuje na produkt z pohledu prodávajícího. Tyto nástroje marketingového mixu se soustředují na zákazníka (customer), nikoli firmy. Model 4 C bývá také označován jako zákaznický marketingový mix. Tento model obsahuje takzvané tržní proměnné, protože se neorientují dovnitř firmy, ale na zákazníky, jedná se tedy o strategický marketingový mix. (Jakubíková, 2008; Čermánk, 2018)

Zamazalová (2009) a Viardot (2009) uvedli, že stejně jako model 4P i tento se skládá ze čtyř nástrojů, prvním je customer value, který vyjadřuje užitek zákazníka z daného produktu, většinou bývá vnímán jako produkt v souvislosti se 4P. Dalším nástrojem je cost, který představuje náklady za daný produkt pro zákazníky. Mezi náklady se řadí nejen cena produktu, ale také balné nebo doprava, bývá spojován s nástrojem cena ve 4P. Třetím nástrojem je convinience, představuje pohodlí nebo dostupnost určitého produktu je spojováno s nástrojem place neboli místo či distribuce. Posledním nástrojem je comunication neboli komunikace, kterou zákazník vyžaduje, aby byl spokojený, souvisí s promotion neboli komunikací či propagací ve 4P.

## **4.3 Marketingový mix 4E**

Další částí, která úzce souvisí s modelem 4C je model 4E, který představuje emoce. Využívají se zejména při nehmotných věcech jako jsou služby, které si zákazníci nemohou prohlédnout nebo vyzkoušet. Proto je důležité, aby firmy v zákaznících vytvářeli pozitivní emoce, které povedou k prodeji produktu či služby. (Vysekalová, 2014)

V dnešní době se podniky, pokud chtějí být úspěšné, musí soustředit na samotný prodej a snažit se víc než konkurence zaujmout zákazníky. Proto vznikl model 4E, který je modernizací starého marketingového mixu a soustřeďuje se na zákaznickou potřebu a přání, společnosti jsou schopni vytvořit marketingovou strategii, která pomůže firmě vzrůst exponenciálně nahoru. (Polou, 2018)

Model 4E se skládá z nástrojů jako je experience neboli zkušenosti, jsou spojovány s produktem. Zákazníci již nečekají, že jim bude prodán nějaký produkt či služba. Více působí na zákazníky zkušenost, která jim pomáhá se lépe ztotožnit se značkou a daný produkt nebo společnost v nich vzbudí emoce. Everyplace neboli všudypřítomnost, co lze také chápat jako neomezenou dostupnost produktu. Dále pak exchange nebo výměna, vzhledem k modelu 4P představuje výměna cenu. poslední je evangelism neboli evangelismus, který je vnímán jako filozofie značky. V některých publikacích se vyskytuje dokonce páté E, které představuje engagement neboli závazek. (Vysekalová, 2014); (Polou 2018)

## 5 Komunikační mix

Hanzelková a kol., (2009) definovali komunikační mix jako soubor činností, které firma používá pro komunikaci se svými cílovým segmentem. Hanzelková Komunikační mix slouží k výběru komunikačních kanálů, co patří mezi zásadní marketingová strategická rozhodnutí firmy Příkrylová (2019) uvedla, že komunikační mix je podkategorie marketingového mixu, který slouží k dosažení marketingových cílů a cílů firmy pomocí různých kombinací nástrojů.

Formy komunikace jsou osobní a neosobní, do osobních patří pouze osobní prodej (personal selling) a do neosobních patří reklama (advertising), podpora prodeje (sales promotion), vztahy s veřejností (PR) a přímý marketing (direct marketing). Každý z těchto nástrojů má svou funkci. (Hanzelková a kol., 2009); (Příkrylová, 2019)

Každý z těchto nástrojů používá různá média. Reklama se využívá zejména v tisku, televizi, rozhlasu, rádiu atd. Podpora prodeje využívá kupóny, prémie nebo slevy. Různé akce a zprávy, katalogy nebo telefonáty jsou převážně využívány u přímého marketingu, kde se firmy snaží cílit přímo na cílovou skupinu. (Hálek, 2018)

## **Reklama**

Propagace nebo také reklama je jednou ze složek marketingového mixu a je také součástí komunikačního mixu. Reklama je placená, jednosměrná, neosobní masová forma komunikace určená pro širokou veřejnost, která slouží k propagaci produktu. (Jakubíková, 2013) Mezi hlavní média patří například masmédia, di kterých spadá zejména tisk, televizní vysílání či rozhlas, vnější reklamy, kam patří billboardy, inzeráty, reklamní bannery a pak letáky, reklamní nápisy či různá loga a další. Reklama patří mezi nejlevnější formy komunikace, protože není tak nákladná na jednu osobu. (Přikrylová, 2019)

Mezi výhody využití tohoto nástroje komunikačního mixu je oslovení většího množství lidí v různých částech. Reklama využívá vizuální prvky s použitím barev a zvuků a zákazníci jsou schopni si produkt představit či oblíbit. (Kotler a kol. 2007) Reklama se využívá k představení produktů či zboží firem lákavým způsobem, pomocí všech aspektů ovlivňující lidské smysly, pomocí barev, zvuků, písma, poutavým názvem, motem či logem. (Vysekalová, 2007) K vytvoření správné reklamy, je nutné určit vhodnou cílovou skupinu. (Jakubíková, 2013)

## **Osobní prodej**

Jedná se o přímou, osobní, oboustrannou komunikaci se zákazníkem, kde se prezentují určité výrobky zákazníkům s cílem prodat produkt a vytvořit pozitivní vztahy. Tento nástroj poskytuje firmě okamžitou zpětnou vazbu. Ovšem tento druh komunikace patří mezi nákladné, a tak je využíván jen některými firmami. (Přikrylová, 2019)

Strategií osobního prodeje je být ve správném čase na správném místě, se správným zbožím u správných zákazníků. Snahou osobního prodeje, který probíhá osobně se zákazníky, je prodat jim produkt. Obchod v místě prodeje by měl obsahovat originální a kreativní formu komunikace. (Jakubíková, 2013)

## **Přímý marketing**

Přímý marketing nebo také direct marketing je přímý styk se zákazníky, který se snaží o okamžitou odezvu od zákazníků a budování dobrých vztahů. Do přímého marketingu se řadí činnosti, které souvisí s dopravou od prodejce přímo ke spotřebiteli, v dnešní době se tam řadí také e-shopy, kdy si zákazníci mohou zboží objednat online a doručit k sobě domu. Tento nástroj slouží k lepšímu zacílení na tržní segment. Není tak nákladný jako jiné formy komunikace (Přikrylová, 2019)

Mezi jeho nejčastější formy patří fax, telefon, poštovní zásilky, email a další formy neosobní komunikace, které poskytují informace od zákazníků. Tento způsob má velký potenciál zejména pokud jde o online nakupování. (Srpková, Řehoř, 2010)

### **Public Relations**

PR je oboustranná komunikace mezi firmou a okolím, také známý jako styk s veřejností. Do interního prostředí se řadí zákazníci, zaměstnanci či akcionáři. Do externího prostředí patří média, vládní orgány, komunita či společnost. Public Relations povzbuzuje růst poptávky po zboží. Tato forma komunikace budí v zákaznících větší důvěru a jsou spolehlivějšími zdroji potřebných informací. (Přikrylová, 2019)

Jakubíková (2013) zařadila mezi důležité nástroje PR 7 nástrojů, jejichž akronym tvoří slovo PENCILS

- **Publications** – publikace (*podnikové časopisy, výroční zprávy, atd.*)
- **Events** – společenské akce (*výstavy, veletrhy, přednášky, atd.*)
- **News** – novinky (*materiály pro konference a média, atd.*)
- **Identity media** – projevy podnikové identity (*kancelářské potřeby s logem, atd.*)
- **Lobbying activity** – lobovací aktivity (*regulační a legislativní opatření*)
- **Social responsibility activities** – aktivity sociální odpovědnosti (*dobré jméno, pověst, atd.*)

Mezi nejčastější formy patří charitativní dary nebo sponzoring, tato forma komunikace je levná, ostatní akce jsou nákladnější. Dále sem patří tiskové konference, výroční zprávy, podnikové časopisy nebo komunikace s médii. (Srpková, Řehoř, 2010)

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje se zaměřuje na stimulaci z krátkodobého hlediska, snahou je zvýšit prodej pomocí jistých výhod. Slouží jako podpora při reklamách, která poskytuje zákazníkům důvod ke koupi produktu či služby. Někdy může být nákladná. (Přikrylová, 2019) Mezi nejčastější formy podpory prodeje lze zařadit prodej pomocí kupónů, věrnostní programy, vzorky zdarma, soutěže nebo různé bonusy či slevy. (Srpková, Řehoř, 2010)



## **Online marketing**

Online marketing lze chápat jako způsob, jak zpropagovat své produkty či služby nebo vlastní značky. Zaměřuje se na propagaci výrobků či služeb přes internet. Snahou online marketingu je pomocí marketingových kanálů, nástrojů a kroků dosáhnout marketingových cílů, kterými je nárůst webové návštěvnosti, zvýšení povědomí o značce nebo získání nových zákazníků. Způsob vytvoření online marketingu je shodný s tvorbou reklamy a PR jen probíhá na internetu. (Semerádová, 2019)

## **Nástroje online marketingu**

Janouch (2020) a Semerádová (2019) uvádí, že mezi nástroje online marketingu patří:

- **Internetové stránky** – měly by být atraktivní, přehledné se zajímavým designem
- **Obsahový marketing** – se zaměřuje na propagaci obsahu jako blog, e-book či PDF ke stažení.
- **Marketing na sociálních sítích** – reklamu lze umístit i na sociální sítě, kde je možné oslovit větší množství zákazníků a zaměřit se tak na požadovanou cílovou skupinu nebo segment zákazníků.
- **PPC kampaně (pay per click)** - je platba za kliknutí, jedná se o jistý druh reklamy, kde se platí až tehdy pokud na ni někdo klikne, tzv. se platí za lidi. Mezi nejčastější systémy PPC marketingu patří Google Ads, Facebook, Instagram či Sklik.
- **SEO (search engin optimization)** - je optimalizace pro vyhledávače, skládá se z on-page a off-page faktory, které mají vliv na viditelnost webu ve vyhledávačích.
- **Email marketing** – jedná se o komunikace pomocí emailů, tento způsob může být velmi efektivní, pokud jsou emaily kvalitní.

## **PPC reklamy a kampaně**

Výhodou PPC reklamy je, že se platí až za lidi, kteří kliknou na reklamu, cílí na vybraný segment, snadno se otestuje, lehce se s tím zachází. (Janouch, 2020)

## **Typy PPC kampaní**

- Reklama ve vyhledávání
- Nákupní kampaně ve vyhledávačích
- Reklama v obsahové síti
- Chytré nákupní kampaně
- Videoreklama online
- Reklamy propagující mobilní aplikace (Janouch, 2020)

## **Reklamní systémy**

- Google Ads- nejvýce využívají systém PPC ve vyhledávačích Google či Youtube a další
- Seznam Sklik- reklamy, které jsou ve vyhledávačích Seznamu
- Bing Ads
- Reklamy na sociálních sítích- facebook, Linkdin, Instagram, Twitter atd. (Semerádová, 2019)

## **Ceny PPC reklamy a kampaní**

Cena se mění, není pevně daná a lze ji nastavit podle preferencí. Platí se za proklik a inzerent si sám určí svůj finanční rozpočet a maximum, které chce investovat. Platí se buď za proklik, kde optimální cena je 5 Kč nebo nějaký denní finanční limit, také je možné nastavit počet prokliknutí. (Janouch, 2020)

Cena za proklik se odvíjí od toho, kolik je inzerent ochoten dát. Pokud dá 5 Kč za proklik a rozpočet na den je 1000 Kč, reklama se bude zobrazovat do vyčerpání limitu neboli alespoň 200 prokliků za den. Pokud dá konkurence 10 Kč za proklik, pak se jeho reklamy budou zobrazovat na vyšších příčkách. (Akademie, 2021)

## 6 Empirická část

### 6.1 Základní informace

V následující tabulce jsou uvedeny základní informace o firmě Chronex, její právní forma, sídlo, předmět podnikání, výše kapitálu, počet zaměstnanců či jednatelů.

Tabulka 4- Základní informace společnosti Chronex

Název společnosti	Chronex s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Vrchlického 629, 44001 Louny
IČO	27295851
Datum zápisu	5. června 2006
Předmět podnikání	Zlatnictví a klenotnictví Hodinářství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1–3 živnostenského zákona
CZ – NACE	47770 Maloobchod s hodinami, hodinkami a klenoty
Výše základního kapitálu	200 000 Kč
Počet zaměstnanců	1 (+2)
Společníci	BERTEROA a.s.
Jednatelé	Růžena Picková (od 2006 do 29.11.2021), Ing. Miroslav Picka (od 9.12.2021)

Zdroj: vlastní zpracování, data z justice.cz, 2022; CZNACE, 2022; Kurzy.cz, 2022

Chronex s.r.o. je společnost, která sídlí v Lounech v Ústeckém kraji. Společnost byla založena roce 2006 a od té doby funguje. Firma je uvedena jako společnost s ručením omezeným, má jednoho majitele, který je také členem statutárního orgánu. Tato společnost funguje jako klenotnictví – hodinářství. (Interní materiál A, 2022)

Společnost Chronex je malá firma a má v současnosti pouze 1 zaměstnance. Do listopadu v obchodě pracovali dva zaměstnanci, od té doby je tam pouze jedna prodavačka. Dále jsou tam dva externí zaměstnanci pracující na živnostenský list, jedná se o zlatnici a hodináře. Tito zaměstnanci jezdí do obchodu pro objednávky jednou za týden, kdy si

vyzvednou zakázky a za týden přinesou hotové nebo opravené výrobky. Otevírací doba je od pondělka do pátku v čase od devíti do pěti případně do čtyř. (Interní materiál A, 2022)

Kamenná prodejna je malá, nachází se v nebytovém prostoru na rohu ulice v centru města. Nabízí širokou škálu šperků, jedná se o nabídku náušnic, prstýnků, řetízků, náramků a přívěsků. Šperky jsou nejčastěji vyrobené ze stříbra, zlata, bílého zlata a některé modely jsou kombinací bílého a žlutého zlata nebo žlutého a červeného zlata a pár modelů z chirurgické ocele. Většina stříbrných šperků je doplněna a dozdobena drahými kameny, mezi které patří zejména vltavín, granát, opál, tyrkys, safír, rubín a další. Další šperky jsou doplněny perlami nebo minerály. Dále je v obchodě nabízena bižuterie zejména s křišťály od Swarovskeho. Firma nabízí klasické hodinky a hodinky značky PRIM, Orient, M&G a další. Všechny hodinky jsou dámské, pánské nebo dokonce i dětské, také chytré hodinky a kapesné hodinky nebo dokonce hodinky pro zdravotní sestry. Mezi nabízený sortiment také patří nástěnné hodiny, které jsou v obchodě vystaveny a zákazníkům k dispozici, aby si mohli zboží prohlédnout a vybrat si, také se v obchodě prodávají budíky, časovače a okrasné krabičky, do kterých se balí šperky. Služby, které firma nabízí jsou opravy, servis, čištění šperků a výměna řemínek a baterek do hodinek, některé služby je možné provést v prodejně na počkání. (Interní materiál B, 2022)

## **6.2 Současná situace firmy Chronex**

V dané oblasti se v současnosti nachází šest zlatnictví, či klenotnictví a obchodů prodávajících klenoty a šperky, které představují hrozbu pro daný podnik. Tyto konkurenční podniky vznikaly mezi lety 1991–2008. Tento nárůst konkurenčních firem způsobil pokles tržeb obchodu Chronex. Kvůli narůstajícím cenám zlata a stříbra některé slabší podniky zkrachovali a až v roce 2012 se počet podniků ustálil a doposud zůstalo na trhu šest podniků včetně firmy Chronex.

Velkým šokem pro firmu byla pandemická situace Covid-19, která způsobila pokles tržeb a zákazníků. Covidovou pandemií firma ustála a z červených čísel firmě pomohla zejména poptávka zákazníků po opravách hodinek, hodin a šperků. Podnik si vede zhruba stejně jako před pandemií.

### **6.2.1 Vize**

Majitelovou představou či vizí je, aby podnik byl schopný zvýšit tržby, které se kvůli situaci Covid-19 snížili oproti předcházejícímu roku a dosažení vyššího zisku podniku. Další snahou majitele je zviditelnění se na trhu a zvýšení povědomí mezi současnými i potenciálními zákazníky. Majitel by také chtěl přilákat více nových zákazníků z města Louny a jeho okolí. Do budoucna má podnikatel snahu o rozšíření současného sortimentu nebo poskytnutí diferencovaného sortimentu a k již nabízené originální škále šperků a hodinek přidat nové kousky. Velmi důležité je pro podnik odlišit se od konkurence, co by mu poskytlo potřebnou konkurenční výhodu.

### **6.2.2 Poslání**

Posláním firmy je prodej kvalitních šperků a klenotů jako jsou náušnice, řetízky, prsteny nebo náramky a hodinky pro dámy, pány a děti, spolu s nástěnnými hodinami. Dalším důležitým posláním je obsloužení zákazníků tak, aby se opět vraceli a byli spokojeni s nabízenými produkty a poskytnutými službami, aby mohli zákazníci firmu doporučit známým a přilákat tak nové zákazníky. Snahou podniku je poskytnout dobrý a hodnotový produkt spolu s kvalitním servisem pro svoje zákazníky. Majitel se snaží o to, aby se neustále vylepšovalo dobré jméno jeho podniku na tuzemském trhu.

### **6.2.3 Marketingové cíle**

Prvním cílem podniku je získání alespoň pěti nových zákazníků, kteří se budou vracet do konce roku 2022. Druhým cílem je zvýšení tržeb do budoucího roku o 10 % za pomoci využití propagace a zavedením internetového obchodu. A posledním cílem firmy je odlišit se od konkurence a poskytnout tři diferencované produkty do konce roku 2023 s využitím nových dodavatelů. Tento cíl je nejdůležitější pro podnik z hlediska růstu.

## **6.3 Dosavadní současná strategie**

Na trhu se nachází 5 konkurentů, přestože veškeré okolní podniky prodávají šperky a hodinky, liší se mírně v nabízeném sortimentu a cenách, a tak si zákazníci mohou vybrat podle preferencí. Firma se strategií do detailů příliš nezabývá, ale protože je to silná firma, která se nachází v nepříznivém prostředí, snaží se chránit své postavení na trhu, blokovat nebezpečí přicházející od konkurence a získat konkurenční výhodu. A tak snaží se o

využití strategie diferenciací v oblasti nabízených produktů, čím se snaží odlišit od konkurence. Tuto strategii využili v oblasti prodeje náramků z léčebných minerálů. Dále se snaží o cenovou diferenciaci neboli nabízí stejné produkty jako konkurence, ale za nižší cenu.

### 6.3.1 Segment

Podle informací od majitele podniku a zaměstnankyně obchodu, obchod častěji navštěvují ženy ve středním věku za účelem oprav a nákupu šperků a také muži ve středním věku, ale za účelem oprav nebo servisu hodinek. Samozřejmě je segment různorodý a nedá se s jistotou říci, kdo obchod navštěvuje častěji.

## 7 Analýza externího prostředí – makroprostředí

### 7.1 PEST analýza

#### 7.1.1 Politické a právní faktory

Zlatnictví patří mezi řemeslné živnosti, a živnosti ohlašované, je v souladu se zákonem č. 455/1991 Sb., tzv. Živnostenským zákonem. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022)

Obsah jednotlivých řemeslných živností je uveden v Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. - Nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

*„Zlatnictví a klenotnictví je touto právní normou definováno takto: Zhotovování a opravy šperků, klenotů a drobných ozdobných a klenotnictví předmětů ve všech povolených kombinacích drahých i obecných kovů. Pokovování drahými kovy, zasazování šperkových kamenů. Výroba plastických ozdob z drahých kovů, výroba ručně tepaných výrobků (kazet, podnosů a podobně) a šperků a jejich povrchová úprava a čištění nejruznějšími pracovními technikami a technologiemi. Opravy historicky cenných klenotů. Stanovení ryzosti drahých kovů. V rámci živnosti lze dále provádět nákup a prodej zboží z drahých kovů včetně zlomkového zlata a drahých kamenů a doplňkový prodej bižuterie, drobných upomínkových předmětů, hodin a hodinek“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021, str. 8)*

### 7.1.2 Ekonomické faktory

Pro lepší přehled, je pro firmu Chronex, důležité sledovat vývoj ekonomických ukazatelů, aby se zjistilo, jak tyto faktory ovlivňují firmu.

#### HDP

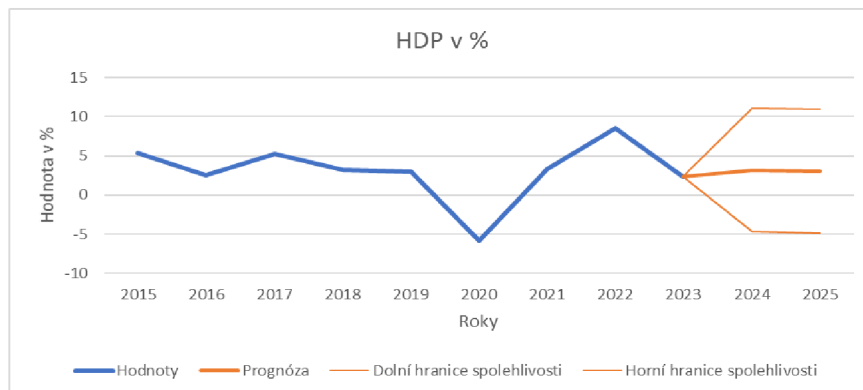
Tabulka 5- Vývoj HDP v % od roku 2015 do roku 2023

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
HDP v %	5,4	2,5	5,2	3,2	3	-5,8	3,3	3	3,4

Zdroj: vlastní zpracování, data z CZSO, 2022, ČNB, 2022

Tabulka 5 znázorňuje vývoj HDP v letech 2015 až 2023, tyto hodnoty jsou průměrné hodnoty za čtyři kvartály. Výše HDP by se i nadále měla pohybovat kolem 3 %, předpokládá se mírné zrychlení. Ekonomika bude závislá na spotřebě domácností a exportu, který by se měl zlepšit zejména v 2/2 roku 2022. Predikce ČNB je, že dojde k nárůstu HDP na 8,5% v roce 2022 a opět poklesne na 2,3% v roce 2023. Očekává se, že na konci roku dosáhne stav domácí ekonomiky úrovně, která byla před pandemií (ČNB, 2022), jak je zobrazeno v Obrázku 9.

Obrázek 9- Vývoj HDP v % od roku 2015 do roku 2025



Zdroj: vlastní zpracování, data z CZSO, 2022, ČNB, 2022

#### Inflace

Tabulka 6- Míra inflace od roku 2015 do roku 2025

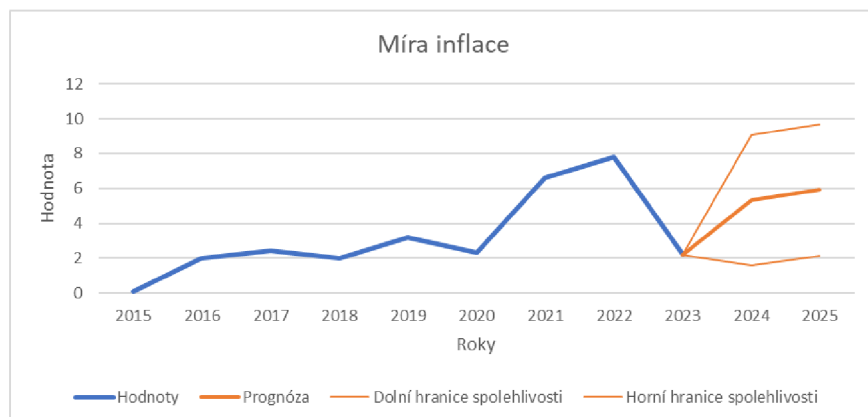
Inflace	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
v %	0,1	2	2,4	2	3,2	2,3	3,8	8,5	2,3

Zdroj: vlastní zpracování, data z CZSO, 2022, ČNB, 2022

V Tabulce 6 je znázorněn vývoj inflace od roku 2015 do roku 2023. Česká národní banka predikuje, že inflace bude i nadále narůstat a v roce 2022 bude dosahovat až 9 % nebo ji

dokonce překročí již během prvního kvartálu roku 2022. Snahou je regulovat ceny, které se ale postupně budou rozvolňovat, toto by mohlo přispět k posílení měnového kurzu a stabilitě měnové politiky. Podle ČNB by v roce 2023 mělo dojít k poklesu inflace na 2,3 %, tak jak je ukázáno v Obrázku 10.

**Obrázek 10- Míra inflace od roku 2015 do 2025**



Zdroj: vlastní zpracování, data z CZSO, 2022; ČNB, 2022

### Měnový kurz Kč vůči Euru

**Tabulka 7- Měnový kurz Kč vůči Euru od roku 2015 do roku 2023**

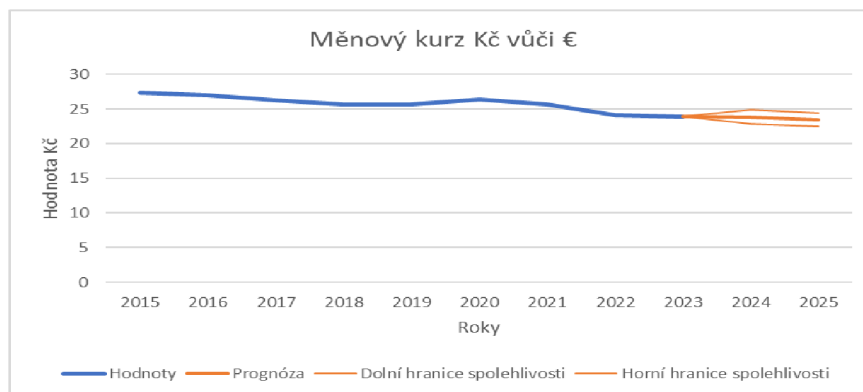
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>EUR</b>	27,28	27,03	26,33	25,64	25,67	26,44	25,645	24,1	23,9

Zdroj: vlastní zpracování, ČNB, 2022; CZSO, 2022

Tabulka 7 ukazuje vývoj měnového kurzu od roku 2015 do roku 2023. Kurz od roku 2015 klesal, ovšem kvůli pandemii, která byla v roce 2020, se kurz mírně zvýšil. V únoru 2022 byla česká koruna velmi silná, proto došlo k poklesu ceny a do budoucna ČNB očekává stabilitu měnového kurzu v této hodnotě, predikce na rok 2023 je další pokles na 23,9 Kč za Euro, kde se očekává stabilita nebo další mírný pokles, (ČNB, 2022) jak je to znázorněno v Obrázku 11.



**Obrázek 11- Měnový kurz Kč vůči Euru od roku 2015 do roku 2025**



Zdroj: vlastní zpracování, data z ČNB, 2022; CZSO, 2022

### Měnový kurz Kč vůči dolaru

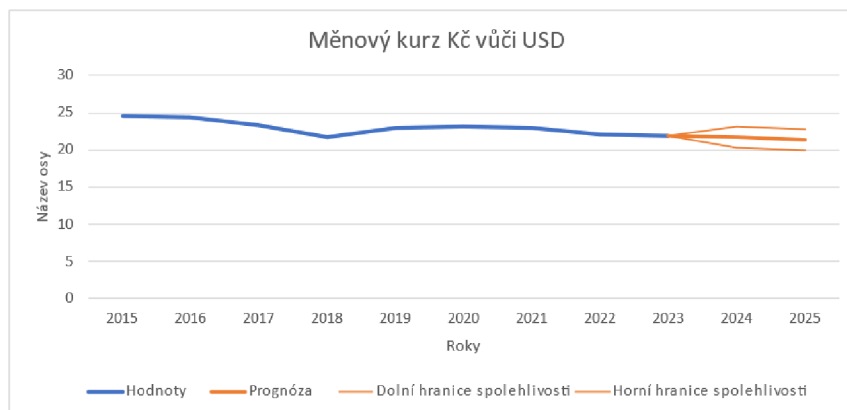
**Tabulka 8- Měnový kurz Kč vůči USD od roku 2015 do roku 2023**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>USD</b>	24,6	24,43	23,38	21,74	22,93	23,2	21,7	21,1	20,7

Zdroj: vlastní zpracování, CZSO, 2022; ČNB, 2022

Tabulka 8 uvádí vývoj české koruny k americkému dolaru v letech 2015 až 2023. Od roku 2015 dochází k poklesu měnového kurzu, nárůst byl zaznamenán v letech 2019 a 2020, který byl způsoben pandemií. Následně se vláda snažila o stabilizaci měnové politiky a měnového kurzu nárůstem úrokových sazeb, postupně by mělo docházet k rozvolňování a ustálení kurzu pod hladinou 21 Kč. Predikce vývoje je další posílení české koruny a ustálení měnového kurzu na 20,7 Kč za 1 USD a stabilita měnové politiky, (ČNB, 2022) jak je zobrazeno v Obrázku 12.

**Obrázek 12- Měnový kurz Kč vůči USD od roku 2015 do roku 2025**



Zdroj: vlastní zpracování, data CZSO, 2022; ČNB, 2022

## Zdanění – DPH

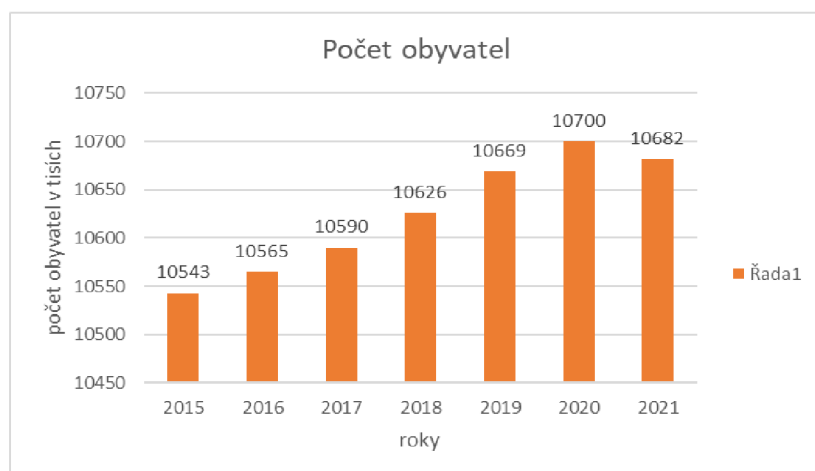
Firma má na všechny své produkty a služby, mezi které patří prodej a oprava šperků, hodinek a hodin, uvedenou daň z přidané hodnoty. Každý produkt je zdaněn 21 %, protože se jedná o prodejce nikoli výrobce a produkty nepatří mezi základní zboží jako jsou např. potraviny. Tato daň je již započítána v ceně zboží.

### 7.1.3 Sociální faktory

Do těchto faktorů lze zařadit počet obyvatel, který má vliv na návštěvnost obchodu a prodejnost. Zájem obyvatel o šperky jejich příjem, nákupní trend a zájem o online nákupy.

#### Počet obyvatel

Obrázek 13- Počet obyvatel od roku 2015 do 2021



Zdroj: vlastní zpracování, data z CZSO, 2022

Od roku 2015 došlo k nárůstu obyvatel o necelých 200 tisíc a docházelo k neustálému nárůstu. Až v roce 2021 byl zaznamenán pokles obyvatelstva a to zejména kvůli negativním důsledkům covidové situace, která zapříčinila nadprůměrné úmrtí obyvatel. Podle statistik českého statistického úřadu se očekává nárůst počtu obyvatel do konce roku 2029 o 100 tisíc. Do roku 2035 by mělo dojít k poklesu a následné stagnaci až do roku 2050 by tedy mělo být kolem 10,73 milionů obyvatel. (CZSO, 2018)

#### Nejčastější zákazníci

Stálými zákazníky bývají většinou ženy, které tvoří až 70 % všech zákazníků, nejčastěji si kupují přívěsky, prstýnky či náramky. (Chrudim, 2009)

Stejně jako Špačková (2017), uvádí, že čím dal častějšími zákazníky jsou ženy, které nakupují šperky pro sebe. Ovšem muži nakupují šperky ve většině případů pro své blízké spíš než pro sebe. V případě mužů je nákup vyšší zejména před Vánoce a na sv. Valentýna, kdy je nárůst poptávky po špercích až o 1/3 vyšší než obvykle. Nejčastějšími produkty, které muži kupují, bývají náramky nebo prsteny, z toho více než polovina jsou dámské šperky, které nakupují pro ženy. (Chrudim, 2009)

Poté, co se ženy osamostatnily a staly se finančně nezávislé, začaly si šperky kupovat samy. Data ukázala, že většinou ženy nakupující šperky jsou ve věku od 35-55 let, se stabilní kariérou a ochotné utratit nějaké peníze. V roce 2018 představovaly ženy 78 % nákupů dámských šperků. (Kentic, 2022)

#### **Věková struktura zákazníků nakupujících šperky: (Kentic, 2022)**

56 % nakupujících jsou ženy a zbývajících 44 % tvoří muži. 35 % nakupujících jsou lidé ve věku 25-34 let, 27 % nakupujících jsou lidé ve věku od 16-24 let, 22 % nakupujících jsou lidé ve věku od 35-44 let a pouze 4 % nakupujících jsou lidé ve věku 55 let a starší, kteří jsou ochotni utratit peníze za šperky.

#### **Šperky, o které je zájem**

Špačková, (2017) uvádí, že kdysi byly velmi oblíbenými šperky mezi lidmi prsteny, dnes lidé spíše preferují náušnice, náhrdelníky a náramky. I přes pandemickou situaci se poptávka po špercích se v roce 2020 zvýšila o 65 %. (Golda, 2021)

Oblíbeným materiálem se stalo zlato, stříbro či chirurgická ocel, která má své přednosti v dlouhé životnosti, odolnosti vůči korozi nebo pevnost. (Chrudim, 2009) Platinum Jewellery Business Review (in Golda, 2021) uvádí, že v první čtvrtině roku 2021 byl zaznamenán nárůst poptávky zejména po platinových špercích, a to i přes přetrvávající pandemickou situaci. Kentic (2022) zaznamenal, že až 35 % žen má jako první volbu bílé zlato. Zatímco žluté zlato bylo oblíbeným šperkem po tisíciletí, trendy se změnily a v dnešní době si ho volí pouze 11 % zákazníků. Růžové nebo také červené zlato má vyšší počet milovníků a to až 13 %. Stříbro je oblíbené mezi 17 % zákazníků, zejména kvůli přijatelnější ceně a designu, a protože v oblibě jsou dnes hlavně drahé kovy, kam platina nesporně patří, vzrostl zájem o ni až u 15 % zákazníků.

## **Trend v nákupním chování**

Nejčastějším obdobím nákupu šperků je během Vánoc, kdy se za šperky utratí zhruba 3,7 krát více než je měsíční průměr ostatních měsíců. Vyšší poptávka je způsobena nabízeným sortimentem, který se skládá z produktů zahraniční výroby a světových značek. (Chrudim, 2009)

Během pandemie 8 % spotřebitelů začalo navštěvovat klenotnictví častěji než před tím. 50 % spotřebitelů s vyššími příjmy omezilo návštěvu jakéhokoli klenotnictví a 69 % z celkového počtu obyvatel omezilo návštěvu klenotnictví výrazněji. (Kentic, 2022)

## **Vývoj v online nákupech špercích**

Čím dál oblíbenější se stává nákup online, byl zaznamenán až 20 % nárůst v prodeji přes internet. Prodeje šperků přes internet jsou ovlivněny obavami zákazníků, kteří si fyzicky nemohou produkt ohmatat a nevědí tak, co si kupují, a proto by firmy měly usilovat o to, aby na e-shopu byly veškeré informace a fotografie produktu, čím by zamezily odrazení zákazníka nedostatkem informací. (Chrudim, 2009)

Podle analýz, které provedla Kentic (2022), až 51 % spotřebitelů přestalo navštěvovat kamenné prodejny a začalo nakupovat šperky online přes e-shopy. Zatímco 36 % váhalo kvůli finanční situaci, kterou s sebou přinesla pandemická situace. 24 % zákazníků začalo mít obavy z dlouhého čekání v řadách u pokladen, a to mělo za následek vyšší návštěvnost online obchodů. Až 85 % všech zákazníků si buď nic nekoupilo nebo začalo nakupovat online. Předpokládá se, že do roku 2024 dojde k navýšení online prodeje šperků, a tržby z prodeje se zvýší až na 19,88 mld dolarů. Podle online statistik, by mělo dojít k nárůstu poptávky v letech 2020 až 2024 až o 15 %.

### **7.1.4 Technologické faktory**

V oblasti šperků se objevuje nová technologie v podobě 3D tisku, která šperky může jednoduše vytisknout. Tato forma výroby šperků může převážít v případě zájmu o individualizovanou nabídku. Společnost Chronex nevyužívá žádné technologické inovace ovšem dnes to je už možné.

## 8 Analýza externího prostředí – mikroprostředí

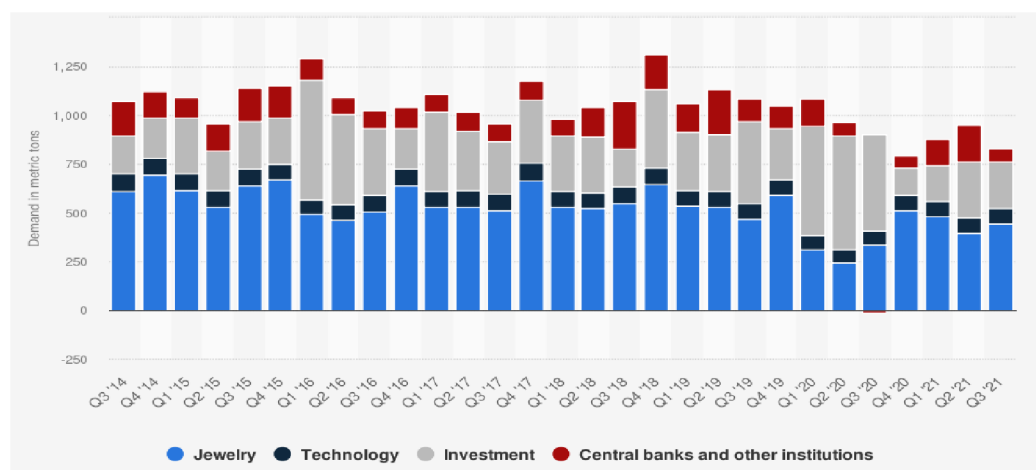
### 8.1 Vývoj trhu se šperky

#### 8.1.1 Poptávka po špercích

V roce 2010 se prodalo celkem 1,248 milionu kousků. V roce 2017 nákup šperků vzrostl o 50 % oproti předešlému roku. Útraty občanů se zvýšily o 86 % za nákupy šperků a ve 3/4 roku 2020 klesl zájem zákazníků o šperky o 19 % oproti předešlému roku kvůli pandemii. Zájem v oblasti šperkařství o zlato také klesl oproti předchozímu roku až o 29 % a v důsledku toho došlo k poklesu poptávky o 19 % na 892,3 tun, za posledních 11 let byla nejnižší. (Kain, 2020; Puncovní úřad, 2018; Zprávy z finančních trhů, 2015)

Samotná poptávka po zlatých špercích v roce 2017 klesla o 3 % na 478,7 tun, důvodem byly daňové změny a regulace, které byly vytvořené jako opatření proti praní špinavých peněz. (Knechtlová, 2017) Změnil se důvod zájmu o šperky a zlato, podle průzkumu nakupují čeští obyvatelé více šperků, ale za účelem budoucího zhodnocení investic. Pouze 1/4 Čechů kupuje šperky jako dárek. Velký vliv na nákup šperků má také měnový kurz a cena zlata. (Špačková, 2017)

**Obrázek 14-** Celosvětová poptávka po zlatě a špercích od roku 2016 do 3. čtvrtiny 2021 podle záměru (v tunách)



Zdroj: Statista, 2022

Obrázek 14 ukazuje celosvětovou poptávku po zlatě a špercích. Modrá škála znázorňuje poptávku po špercích, tmavě modré vyjadřuje zájem po zlatě zejména z důvodů technologií. Šedivá vyjadřuje poptávku po zlatě či špercích z důvodu investic a červená

znázorňuje poptávku centrálních bank a ostatních institucí. Vývoj je zaznamenán od roku 2014 do roku 2021 podle kvartálů. Do roku 2019 byl větší zájem o zlato ve formě šperků, menší zájem jako investice, a pouze minimální zájem o zlato kvůli technologiím. V roce 2020 se zvýšil zájem po zlatě kvůli investicích, toto bylo způsobeno pandemií, kdy lidé ztratili zájem a přestali kupovat šperky a raději investovali.

Přestože cena zlata stoupá, zájem investorů stejně vzrůstá a zvýšil se zájem o investice, Zlato patří mezi výnosné investice, a to i přes situaci kolem pandemie. Zájem se zvýšil o 21 %, zájem o mince a zlaté cihly dokonce vzrostly o 49 %, toto zapříčinilo nárůst ceny zlata z původních 1300 \$ na 2072,5 \$ za unci v roce 2019 za unci. (Kain, 2020)

**Obrázek 15- Cena zlata v USD**



Zdroj: Kurzy.cz, 2022

Obrázek 15 ukazuje vývoj ceny zlata, který je zde zobrazen od roku 2019 do ledna 2022. V roce 2019 byla cena zlata velmi nízká, hodnota se pohybovala kolem 1280 Kč za trojskou unci. Již v červenci začala cena zlata růst. Nejvyšší cena byla v létě 2020, kdy hodnota dosahovala až 2063 Kč za unci. Poté docházelo k neustálým nárůstům a poklesům, ale cena se už pohybovala v rozmezí od 1730 do 2050 Kč za unci. Pokud slábne dolar zvyšuje to poptávku, množství zlata na trhu je méně, a to zvyšuje cenu zlata.

**Obrázek 16- Cena stříbra v USD**



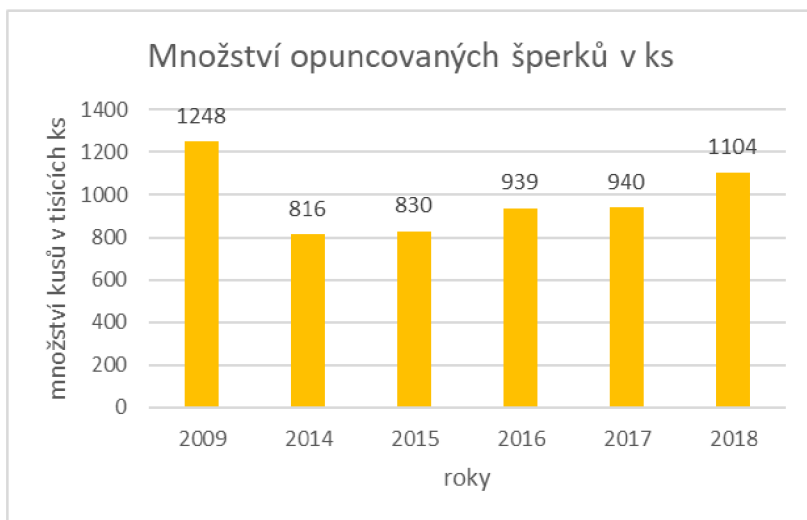
Zdroj: Kurzy.cz, 2022

Obrázek 16 ukazuje vývoj ceny zlata za unci od dubna 2019 do ledna 2022. Nejnižší hodnota byla v dubnu 2020. Poté ale došlo k nárůstu ceny až na 28 USD za unci v červenci 2020, pak docházelo k poklesům či nárůstům, ale cena se už pohybovala mezi 22 a 26 USD za unci. V lednu 2022 byla cena za unci stříbra 25,094 USD. Očekává se, že i v budoucnu dojde k posílení koruny vůči dolaru.

### **Množství opuncovaných šperků**

V roce 2014 došlo k poklesu na českém trhu se šperky, kde se označilo puncem pouze 816 tisíc šperků. V roce 2016 bylo opuncováno tuzemských šperků celkem 815 kg zlatých šperků o rok později v roce 2017 to bylo 808 kg a v roce 2018 se množství zvýšilo až na 814 kg zlatých šperků. Co se týče stříbrných šperků jsou čísla o něco vyšší, přestože množství opuncovaných šperků kleslo oproti roku 2008, v roce 2016 bylo celkem 1573 kg stříbrných šperků opuncovaných, v roce 2017 to bylo 1804 kg, v roce 2018 došlo k růstu na 1839 kg šperků. Platina se uvádí v gramech, největší množství opuncovaných platinových šperků bylo v roce 2010 kdy výše činila až 55 kg. Od té doby došlo k poklesu až na 4974 g v roce 2016, o rok později v roce 2017 se množství zvedlo takřka o polovinu až na 9577 g, v roce 2018 došlo opět k poklesu na 4567 g opuncovaných platinových šperků. (Činnost puncovního úřadu, 2018)

**Obrázek 17- Množství opuncovaných zlatých šperků v ks od roku 2009 do roku 2018**



Zdroj: vlastní zpracování, data z Puncovní úřad, 2018

V Obrázku 17 je uvedeno množství opuncovaných zlatých v tisících kusech. Nejvíce opuncovaných zlatých šperků bylo v roce 2009. Od té doby množství šperků klesalo stejně jako poptávka. V roce 2014 množství opuncovaných zlatých šperků kleslo na 814 tisíc a od té doby se počet zvyšoval. V roce 2018 množství šperků přesáhlo 1 milion kusů.

**Obrázek 18- Množství opuncovaných stříbrných šperků v ks od roku 2009 do roku 2018**



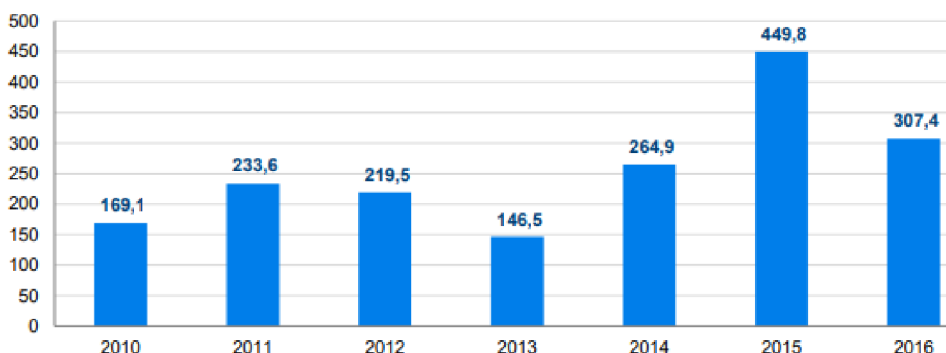
Zdroj: vlastní zpracování, data z Puncovní úřad, 2018

Při pohledu na Obrázek 18 je patrné, že množství opuncovaných stříbrných šperků je o něco vyšší než množství opuncovaných zlatých šperků. V roce 2009 bylo až 1,6 milionu opuncovaných kusů. Přestože množství opuncovaných kusů se v průběhu let snížilo, ačkoli množství nekleslo pod 1 milion. Co se týče označených šperků, vývoj byl synusový.



### 8.1.2 Tržby v oblasti klenotnictví hodinářství

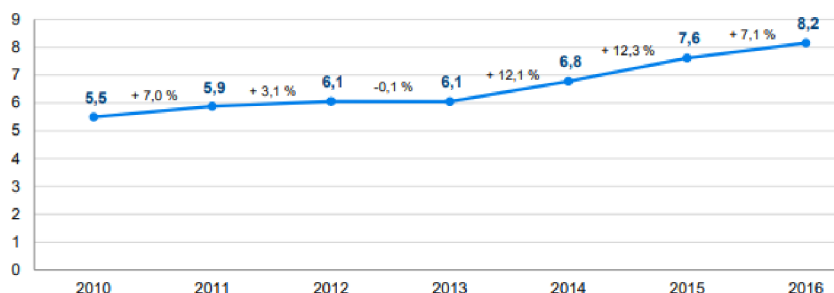
Obrázek 19- Výsledek hospodaření po zdanění v maloobchodě s hodinami, hodinkami a klenoty.



Zdroj: CZSO, 2022

Obrázek 19 ukazuje výsledky hospodaření v oblasti maloobchod s hodinami, hodinkami a klenoty podle CZ-NACE 47.77 uveden v mil. Kč, které jsou dlouhodobě kladné. Nejvyšší zisk byl zaznamenán v roce 2015, kdy dosáhl až 449,8 milionů Kč z prodeje. V roce 2016 došlo k poklesu tržeb na 307 milionů Kč. (Kain, 2020)

Obrázek 20- Vývoj tržeb maloobchodu s hodinkami a hodinami a klenoty



Zdroj: CZSO, 2022

Na Obrázku 20 je znázorněn vývoj tržeb v maloobchodech s hodinkami a hodinami a klenoty CZ-NACE 47.77 v miliardách Kč od roku 2010 do roku 2016. V roce 2015 se tržby maloobchodních prodejců zvýšili o 26 % a podle statistik se nejvíce šperků prodá v Praze. (Zprávy z finančních trhů, 2015) Jak je patrné, tržby za nákup šperků vzrůstaly již od roku 2016. Přestože tržby mírně poklesly kvůli pandemii související s Covidem a protipandemickými opatřeními, byl podle statistik zaznamenán nárůst poptávky po špercích.

## **8.2 Analýza odvětví podle Portera**

### **8.2.1 Konkurence**

Na trhu se nachází pět konkurenčních firem, které se zaměřují na prodej šperků, bižuterie, klenotů či dámských a pánských hodinek. Všichni tito konkurenti se nachází v blízkém okolí podniku Chronex a dělí se tak o zákazníky. Téměř všichni tito konkurenti nabízí zlaté a stříbrné šperky spolu s hodinkami a visícími hodinami, poskytují také servis a opravy či na míru vyrobené šperky. Ovšem některé z nich mají vytvořené internetové stránky a dva z nich mají i zavedený internetový obchod se svým zbožím, díky kterému mohou působit na širší segment zákazníku a rozšířit působnost do dalších míst.

#### **Klenotnictví Křivánkovi**

Toto české klenotnictví působí na trhu již od roku 1991, nachází se v centru města v Lounech. Nabízí širokou škálu zlatých a stříbrných šperků, které jsou vyráběné v Česku nebo v zahraničí. Klenotnictví se zaměřuje i na prodej hodinek a hodin nebo budíků. Je možné si i na zakázku objednat výrobu různých šperků podle libosti zákazníka. Jejich specializace jsou drahé kameny a brilianty, které jsou ve žluté, bílé či červené barvě. Firma se snaží jít podle nejnovějších trendů, které se odrážejí v nabízeném sortimentu. Tato firma má také vytvořené webové stránky a internetový obchod.

#### **Zlatnictví Kleopatra**

Zlatnictví má také sídlo v Lounech, v blízkém okolí ostatních firem. Zaměřuje se na prodej stříbrných či zlatých šperků, které jsou elegantní a doplňují je také různé drahé kameny. Ve svém sortimentu nabízí prsteny, náramky, nebo náušnice. Je možné zakoupit dámské, sportovní nebo společenské hodinky spolu s nástěnnými hodinami. Mezi jejich další služby patří oprava šperků, zakázková výroba, výměna baterií či řemíneků. Mají také vytvořený internetový obchod.

#### **Zlatnictví u Radnice**

Toto zlatnictví je rodinný podnik, který se specializuje na prodej šperků hlavně od českých výrobců. Šperky jsou vyráběné ze zlata, stříbra nebo jiných ušlechtilých kovů. Mezi jejich sortiment patří také hodinky od různých výrobců světových značek. Také prodávají různé předměty z dekorativního skla a mnoho různých druhů nástěnných hodin. Stejně také

nabízí i servis nebo opravu jakéhokoli zboží. Tato firma však nemá zavedený internetový obchod.

### **Zlatnictví King s.r.o.**

Nabízí šperky ze zlata, stříbra a chirurgické oceli. Mezi jejich sortiment patří prsteny, náhrdelníky, přívěsky a náušnice. Toto zlatnictví má vytvořené své webové stránky, ale neposkytují mnoho informací o firmě ani jejich zboží. Internetový obchod nemají.

### **Klenotnictví Nechanická**

Toto klenotnictví nemá vůbec vytvořené webové stránky, a tak je nemožné zjistit jakékoli bližší informace.

## **8.2.2 Dodavatelé**

Firma má hned několik dodavatelů. Již dlouhá léta s firmou spolupracují čtyři dodavatelé. Dodávají především hodinky různých značek a šperky. Firma Badus, jejíž sídlo je v Bratislavě a jsou dodavateli zejména hodinek, ale také šperků samotných. Firma MPM je také dodavatelem dámských a pánských hodinek. Společnost Fenix je dodavatelem zlatých a stříbrných šperků, které dováží do obchodu. Společnost JSB se zaměřuje na výrobu dražší bižuterie s krystaly Swarovski, které rovněž dodávají do obchodu.

## **8.2.3 Zákazníci – segment**

V obchodě Chronex jsou zákazníci převážně ženy, věková struktura je různorodá, nic méně nejvíce zákazníků je ve věku od 20 do 50 let, pracující v zaměstnání. pracující, které patří do střední nebo vyšší sociální vrstvy. V případě zákazníků mužů jedná se o nákup šperků pro ženy jako dárky nebo návštěva za účelem oprav. Ženy si většinou nakupují šperky v podobě prstýnků, řetízků nebo náušnic či celou sadu. Na odbyt jdou převážně prsteny, řetízky a náušnice ze stříbra, které jsou za přijatelnou cenu, menší zájem je o zlaté šperky. V oblibě mají zákaznice hlavně také bižuterii, která se v obchodě také prodává.

## **8.2.4 Substituty**

V tomto oboru se substituty vyskytují v podobě netypických šperků vyrobených z jiných materiálů například z plastů nebo jiného zvláštního materiálu. Zákazníci si mohou vybrat, zda si koupí zlaté či stříbrné šperky případně bižuterii a od kterého prodejce. Tento

produkt nepatří mezi produkty nezbytné nýbrž luxusní a není tedy nutné vyhledávat substituty.

### 8.2.5 Potenciální konkurenti

Existují bariéry při vstupu na trh, zejména co se týče dosavadních konkurentů, kteří mají velkou sílu. Konkurentů je na trhu celkem pět, kteří by mohli ohrozit vstup nových firem na trh. Síla odběratelů je také velká, protože zákazníků, kteří by si kupovali šperky, není moc, a naopak konkurenčních podniků je hodně, větší poptávka je spíše ale po opravách a čištění. Síla dodavatelů je střední, dodavatelů je na trhu více a podniky si tak mohou vybírat od koho produkty kupují, a protože zlatnictví a klenotnictví je také na trhu dost i dodavatelé si své klienty a odběratele mohou vybrat a v případě potřeby změnit. A síla substitutů je nižší, protože substituty se na trhu vyskytují, sice v menším měřítku, ale zákazník v případě zlata nebo stříbra zvolí jiný materiál, proto je síla substitutů nízká.

## 8.3 Analýza konkurence

Tabulka 9- Analýza konkurence

Klenotnictví	Sortiment	Výhoda, služby	Servis, Oprava	Výkup zlata	Web. str.	E-shop	Recenze – Google
Chronex	Zlaté, stříbrné šperky, <b>bižuterie, granáty, minerály</b> , hodinky, hodiny, Kryty a skla na telefon	Zakázková výroba, Úprava	ANO	ANO	ANO	NE	5,0
Křivánkovi	Šperky, hodinky, hodiny, <b>Drahé kameny a brilianty</b>	Úprava šperků,	ANO	ANO	ANO	ANO / NE	4,7
Kleopatra	Zlaté a stříbrné šperky, hodinky, visací hodiny	Zakázková výroba	ANO	NE	ANO	ANO	5,0
U Radnice	Zlaté, stříbrné šperky a další <b>ušlechtilé kovy</b> , šperky světových značek, visací hodiny	--	ANO	NE	ANO	NE	3,9
King	Zásrubní, snubní prsteny, tuzemských výrobců, <b>Brilianty, drahokamy</b> hodinky	--	NE	NE	ANO	NE	--
Nechanická	Zlaté a stříbrné šperky	N/A	N/A	N/A	NE	NE	3,8

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 9 jsou uvedení konkurenti. V blízkém okolí se jich nachází celkem pět. Podle dostupných zdrojů klenotnictví – hodinářství U Radnice, King a Nechanická nepředstavují žádnou hrozbu, nejsou velkými konkurenty. Největší konkurenci představuje zlatnictví Křivánkovi a zlatnictví Kleopatra, neboť jejich nabídka služeb je velmi podobná společnosti Chronex. Společnost Kleopatra nabízí širokou nabídku šperků a zajímavé produkty. Poskytuje servis a opravu produktů, má zavedený e-shop, nevýhodou je, že nevykupuje zlaté šperky. Má vysoké hodnocení a představuje pro podnik hrozbu. Stejně jako klenotnictví Křivánkovi, nabízí velké množství šperků a zajímavý sortiment v luxusnější prodejně. Ovšem toto klenotnictví vykupuje zlaté šperky, mince, zlomkové zlato, v případě, že šperk nemá punc provedou zkoušku ryzosti. Nabízí věrnostní programy se 15% slevami na budoucí nákupy. Mají webové stránky stejně jako internetový obchod, který ale zdá se nefunguje správně.

## 8.4 Analýza konkurenceschopnosti

Obrázek 21- Analýza konkurenceschopnosti – CPM

Charakteristika	váha	konkurent							
		A		B		C		D	
Jméno podniku		Chronex	Křivánkovi	Kleopatra	U Radnice				
Sortiment	0,3	4	1,2	5	1,5	5	1,5	3	0,9
Servis, oprava	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Webové stránky	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	2	0,3
E-shop	0,2	1	0,2	2	0,4	4	0,8	1	0,2
výkup zlata	0,1	5	0,5	5	0,5	1	0,1	1	0,1
recenze	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25	3	0,15
ostatní (věrnostní programy, atd.)	0,05	4	0,2	5	0,25	2	0,1	2	0,1
Celkem	1		3,55		4,2		4,1		2,5

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 21 znázorňuje tabulku, kde jsou znázorněni konkurenti společnosti Chronex, které jsou v tabulce A, sloupeček B-D znázorňuje konkurenty působící na trhu. V levém sloupečku byly uvedeny faktory, které jsou při porovnávání konkurentů důležité jako sortiment, vytvořené webové stránky nebo e-shop, služby, které nabízí či hodnocení od zákazníků. Zjistilo se, že zlatnictví u Radnice nepředstavuje hrozbu, ovšem Křivánkovi a Kleopatra ano. Křivánkovi si vedou o něco lépe než Kleopatra. Je očividné, že pokud by firma zavedla fungující e-shop a zlepšila webové stránky a vytvořila nějaké věrnostní programy a akce, výsledky modelu CPM by byly lepší.

## 8.5 Analýza atraktivity odvětví

Obrázek 22- Analýza atraktivity odvětví

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 Exponovanost	Konkurence a inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6 Etapa životního cyklu	Růst/pokles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7 Specializace	Zaměření/diferenciace/jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 Značka	Hodnota,kvalita,substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9 Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10 Cenová politika	zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11 Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12 Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13 Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14 Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15 Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: vlastní zpracování

V Obrázku 22 je uvedeno 15 faktorů, které ovlivňují atraktivitu odvětví. Podle průzkumu dochází k růstu poptávky po špercích, a tak se očekává, že dojde také k nárůstu poptávky po špercích společnosti. Počet segmentů na trhu je dostatečný, protože trh je diverzifikovaný dostatečně. Při vytvoření e-shopu společnost určitě osloví větší množství zákazníků. Co se týče konkurence, inflace a ziskovosti v minulém i současném roce je spíše průměrná. Dominantní podniky v okolí nejsou, pouze pár konkurentů a ani ty nepředstavují velkou hrozbu. Co se týče specializace, či kvality vede si firma velmi dobře, nejenže nabízí kvalitní produkty. Distribuční kanály, elasticita, technologie či integrace je taktéž průměrná. Nadprůměrné jsou například poskytované služby, které jsou také kvalitní.

## 9 Analýza interního prostředí

Mezi silné a slabé stránky patří dostupnost pro místní zákazníky, obchod je dobře situovaný, neboť je v centru města a v okolí se také nachází městské a příměstské autobusové linky a vlakové spoje, které mohou zákazníci využívat. Město není velké a je možné se také pohybovat i pěšky. Obchod poskytuje dobré služby stejně jako servis či opravy za dobrou cenu. Snahou společnosti je, aby byli zákazníci spokojeni a vraceli se zpět. Externí zaměstnanec – hodinář, který dělá opravy a úpravy řemíneků, je vyučený a odvádí kvalitní práci. A druhý externí zaměstnanec – zlatnice, je schopná i šperky pro klienta vyrobit. Asistentka prodeje, která tam pracuje je velmi ochotná a

zkušená, neboť práci vykonává již 17 let a umí zákazníkům dobře poradit nebo pomoci s čímkoli.

## 9.1 Portfolio produktů

Obrázek 23- Portfolio produktů

Kategorie	počet nabízených značek	počet produktů v kategorii	podíl na tržbách
opravy čištění	0	0	30%
šperky zlaté	2	154	9,00%
šperky stříbrné	3	174	14,00%
bižuterie	2	50	16,00%
granáty, vltavín	1	25	10,00%
náramky z minerálů	1	10	6,00%
hodinky	8	50	10,00%
hodiny	3	30	2,00%
dětské hodinky	2	20	1,00%
chirurgická ocel	2	20	2,00%
celkem	24	533	100%

Zdroj: vlastní zpracování, data z Interní materiál B, 2022

Obrázek 23 znázorňuje produkty, které firma nabízí, včetně nabízených značek a produktů v daných kategoriích. Dále je zde zobrazen podíl na tržbách. Největší podíl představují opravy, které mají 30 % a poté nabízené šperky a bižuterie, které mají celkem 39 %.

## 9.2 Analýza sortimentu nabídky – Druckerův model

Tabulka 10- Produkty umožňující snadné rozhodování

Charakteristika	Produkt	Podíl na tržbách
<b>Dnešní živitelé</b>	Zlato, stříbro (zlaté a stříbrné šperky), bižuterie, služby – opravy a čištění	69 %
<b>Zítřejší živitelé</b>	Zlato (zlaté šperky), opravy a čištění	--
<b>Výnosové speciality</b>	Granáty, vltavín, minerály	10 %
<b>Vývojové výrobky</b>	náramky z minerálů	6 %
<b>nezdary</b>	nejsou	--

Zdroj: vlastní zpracování, data z: Interní materiál B, 2022

Tabulka 10 zobrazuje nabídku produktů, které jsou pro majitele jednoduché pro rozhodování. Podle majitele jsou dnešními živiteli šperky ze zlata a stříbra. Vzhledem k rostoucí oblíbenosti zlata a zlatých šperků se očekává, že i v budoucnu se bude jednat také o budoucí živitele. Mezi výnosové speciality můžeme zařadit granáty a vltavíny, které jsou vsazeny do šperků, či minerály v podobě náramků, které jsou zároveň vývojovými výrobky, tyto šperky jsou mezi zákazníky také celkem oblíbené. Nezdary tato firma nemá.

**Tabulka 11- Produkty, které jsou problematické při rozhodování**

<b>Charakteristika</b>	<b>Produkt</b>	<b>Podíl na tržbách</b>
<b>Včerejší živitelé</b>	nejsou	--
<b>Produkty vyžadující rekonstrukci</b>	Hodinky, hodiny	12 %
<b>Pře specializované produkty</b>	Chirurgická ocel	2 %
<b>Neoprávněné speciality</b>	Dětské hodinky	1 %
<b>EGO investice</b>	nejsou	--
<b>Popelky</b>	nejsou	--

Zdroj: vlastní zpracování, data z: Interní materiál B, 2022

Tabulka 11 znázorňuje produkty, u kterých není snadné rozhodnout, co s nimi, jak se budou vyvíjet nebo zda do nich investovat či nikoli. Co se týče produktů, u kterých je potřeba rekonstrukci jsou zejména hodiny a hodinky, tyto produkty jsou oblíbené, ale neprodávají se tak, jak by měly. Pře specializované produkty jsou šperky z chirurgické ocele. Neoprávněnými specialitami jsou dětské hodinky, které nejsou tak výnosné, spíše nákladové a je potřeba u nich nějaký servis či je nějak ozvláštnit nebo zpropagovat. Naopak velmi dobře si vede prodej zlatých a stříbrných šperků a následné opravy a servis nebo čištění šperků, které provádí zlatnice.



## 9.3 Finanční analýza – výsledky dosavadního podnikání

### 9.3.1 Ukazatel likvidity v letech 2016–2020

Tabulka 12- Ukazatel likvidity v letech 2016 až 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Běžná likvidita</b>	9,0705	7,0900	9,5591	22,4285	25,3889
<b>Pohotová likvidita</b>	1,5294	1,1351	1,7849	5,5952	4,6389
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,3764	1,0270	1,6667	5,3095	4,3333

Zdroj: vlastní zpracování, data z: interní materiál C, 2022

V Tabulce 12 jsou vypočítané tři druhy likvidity v letech 2016 až do roku 2020. Ani jedna z nich nedosahuje výsledků uváděných v literaturách. Běžná likvidita v roce 2020 ukazuje, že firma pokryje 25,3krát krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Pohotová likvidita ukazuje schopnost firmy splatit 463 % závazků, aniž by prodala své zásoby. A okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost firmy zaplatit 433 % závazků z dostupných finančních prostředků.

### 9.3.2 Ukazatel rentability v letech 2016-2020

Tabulka 13- Ukazatel rentability v letech 2016 až 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ROS</b>	0,06874	0,08351	0,02431	-0,03089	-0,03971
<b>ROA</b>	0,06874	0,09657	0,01797	-0,02335	-0,24070
<b>ROE</b>	0,15299	0,01858	0,03791	-0,03791	-0,05820

Zdroj: vlastní zpracování, data z: Interní materiál C, 2022

V Tabulce 13 je přehled výsledků rentability v letech 2016 až 2020. V roce 2018 rentabilita aktiv představovala 1,7 Kč zisku na 1 Kč aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu závisí na výši kapitálu firmy a dosahovala 3 Kč čistého zisku na 1 Kč vlastního kapitálu a rentabilita tržeb byla za poslední tři roky nejnižší a připadalo jen 2 Kč zisku na 1 Kč tržeb. Záporná čísla vycházela v letech 2019 a 2020 a to kvůli zápornému výsledku hospodaření, kdy byla firma ve ztrátě, následkem vzniku covidové pandemie a jejích opatření, restrikcí a následného lockdownu, které firmu připravily o potřebné tržby a zisky. Nejlepších výsledků firma dosahovala v roce 2017.

### 9.3.3 Bankrotní modely v letech 2016-2020

**Altmanův model** – Pro zhodnocení finančního zdraví firmy

Tabulka 14- Altmanův model

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>x1= PK/A</b>	0,889753	0,858958	0,8953881	0,955414	0,960613
<b>x2= NZ/A</b>	0,110285	0,170267	0,2193476	0,2208087	0,203501
<b>x3= EBIT/A</b>	0,068742	0,096569	0,0179978	-0,02335	-0,02407
<b>x4= VK/CZ</b>	0,824644	1,082011	0,9173913	0,738007	0,705224
<b>x5= T/A</b>	1	1,15629	0,7401575	0,755839	0,606127
<b>0,717*x1</b>	0,63795307	0,615873	0,6419933	0,685032	0,688759
<b>0,847*x2</b>	0,099970169	0,144216	0,1857874	0,187023	0,172365
<b>3,107*x3</b>	0,213581064	0,300041	0,055919	-0,07256	-0,07479
<b>0,42*x4</b>	0,34650711	0,454444	0,3853043	0,309963	0,296194
<b>0,998*x5</b>	0,998	1,153977	0,7386772	0,754327	0,604915
<b>zeta</b>	<b>2,29585525</b>	<b>2,668551</b>	<b>2,0076812</b>	<b>1,863783</b>	<b>1,687448</b>

Zdroj: vlastní zpracování, data z: Interní materiál C, 2022

Tabulka 14 znázorňuje bonitu firmy, pásmo šedé zóny začíná od 1,2 do 2,9, kde se podnik nachází po celou dobu. Firmě dařilo před epidemií velmi dobře, dalo by se brát, že byla společnost finančně zdravá. V roce 2017 na tom byl podnik nejlépe, Po vypuknutí pandemie se ovšem situace změnila a zhoršila. Nyní se podnik může nacházet v šedé zóně, zejména kvůli nižším tržbám a zápornému výsledku hospodaření, firma byla ve ztrátě v roce 2019 a 2020. Situace z roku 2021 není známá, protože doposud firma nemá uzavřeno účetnictví.

### **Model IN – Index důvěryhodnosti**

Tabulka 15- Model důvěryhodnosti IN99 v letech 2016 až 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>CZ/A</b>	0,54734	0,4803	0,5174	0,5753	0,5864
<b>EBIT/A</b>	0,0687	0,0965	0,0179	-0,0233	-0,0240
<b>T/A</b>	1	1,1562	0,7401	0,7558	0,6061
<b>OA/KZ</b>	9,0705	7,0900	9,5591	22,4285	25,3888
<b>IN99</b>	<b>0,8383</b>	<b>1,0224</b>	<b>0,4937</b>	<b>0,4953</b>	<b>0,4626</b>

Zdroj: vlastní zpracování, data z: Interní materiál C, 2022

Tabulka 15 znázorňuje hodnoty podniku od roku 2016 do roku 2020, podnik se v letech 2016 a 2017 nacházel v šedé zóně, které ukazují nejisté výsledky. Od roku 2018 jsou výsledky velmi nízké, a signalizuje už hranici bankrotu.

**Tabulka 16- Model důvěryhodnosti IN05 v letech 2016 až 2020**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>A/CZ</b>	1,8270	2,0820	1,9326	1,7380	1,7052
<b>EBIT/ÚROKY</b>	0	0	0	0	0
<b>EBIT/A</b>	0,0687	0,0965	0,0179	-0,0233	-0,0240
<b>T/A</b>	1	1,1562	0,7401	0,7558	0,6061
<b>OA/KZ</b>	9,0705	7,0900	9,5591	22,4285	25,3888
<b>IN05</b>	<b>1,5367</b>	<b>1,5349</b>	<b>1,3384</b>	<b>2,3105</b>	<b>2,5384</b>

Zdroj: Vlastní zpracování; data z: Interní materiál C, 2022

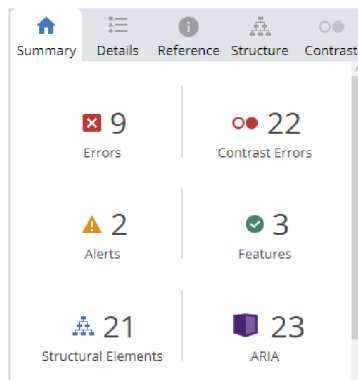
Tabulka 16 zobrazuje výsledky hodnot, v roce 2020 ukázaly, že firma je schopna generovat zisk s podobně jako v roce 2019. Od roku 2016 do roku 2018 se podnik nacházel v šedé zóně.

## 10 Analýza webových stránek

Je nutné, aby firma zlepšila webové stránky, které jsou nedostačující, neobsahují dostatek informací o produktech a cenách produktů, není tam ani dostatek obrázku, které by si zákazníci mohli projít. Podle dotazníkového šetření, někteří respondenti uvedli, že by ocenili zlepšení webových stránek a více informací o produktech a službách které firma nabízí, protože tam v současnosti je pouze pár kousků bez udání ceny.

### 10.1 SEO analýza

**Obrázek 24- SEO analýza**

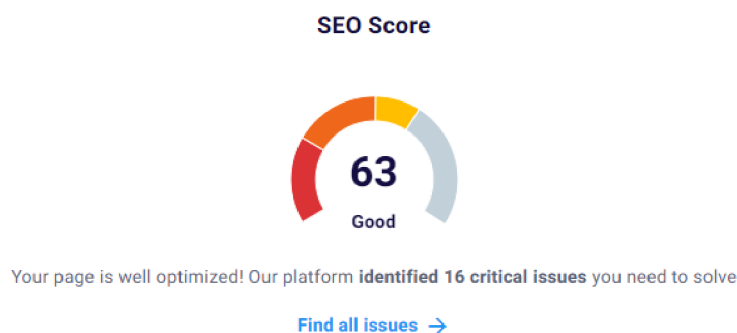


Zdroj: vlastní zpracování, WAVE web accessibility avaluation tool

Na Obrázku 24 je SEO analýza, která zobrazuje analýzu webové stránky společnosti Chronex, která má 9 chyb. Podle analýzy chybí 9 alternativních textů, 22 chyb týkajících se kontrastu, který je podle kontroly slabý, celkové hodnocení kontrastu je 8,59: 1. Dále 2 upozornění, které varují, že 2 popisky odkazují na stejné URL. Co se týče struktury je tam nevhodné použití nadpisů h1-h3.

## 10.2 SEO scóre

Obrázek 25- SEO scóre



Zdroj: vlastní zpracování, na stránkách SEO TEST ONLINE

Obrázek 25 znázorňuje analýzu SEO skóre, které je průměrné. Celkové hodnocení je 63. Co se týče SEO analýzy na počítači výsledky vyšly velmi dobře, rychlost otevírání a načítání je také dobrá, horší je ovšem mobilní verze, kde stránka není přizpůsobená na mobilní verzi, doba otevírání oken a načítání stránek je dlouhá a pomalá. Bylo by potřeba to zlepšit, potom by i celkové hodnocení mohlo být o něco vyšší. Podle analýzy je tam 16 závažných chyb, které je nutné vyřešit.

## 10.3 Rychlost načítání stránek

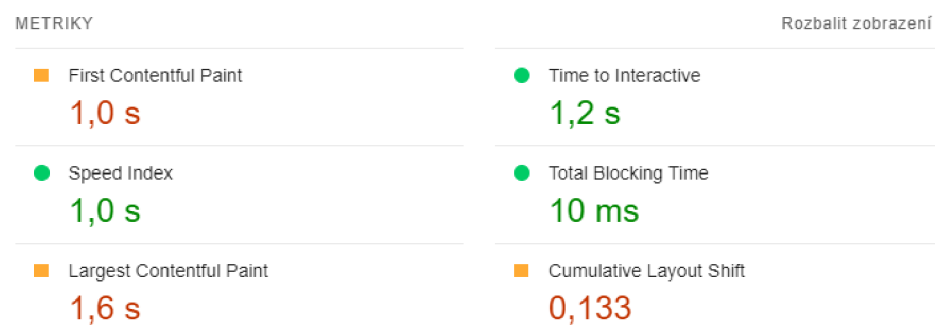
Obrázek 26- Rychlost načítání stránek na počítači



Zdroj: vlastní zpracování, PageSpeed Insights

Co se týče ukazatele výkonnosti webové stránky, vyšla velmi pozitivně jak lze vidět na Obrázku 26. Na počítači má webová stránka vysoký výkon až score 90. Načítání stránek a práce na nich je velmi rychlá kolem 1 sekundy, trošičku horší jsou načítání barev a pohyb viditelných elementů je trošku pomalejší.

**Obrázek 27- Rychlost načítání stránek na počítači – metriky**



Zdroj vlastní zpracování, PageSpeed Insights

Obrázek 27 ukazuje rychlost načítání stránek na počítači, ty zelená pole značí velkou rychlost, ty červené pole jsou metriky, které pracují pomalu.

**Obrázek 28- Rychlost načítání stránek na mobilním zařízení**



Zdroj: vlastní zpracování, PageSpeed Insights

Obrázek 28 znázorňuje výkon webové stránky na mobilním zařízení je velmi špatný, velmi negativně působí, že webová stránka ani není přizpůsobená otevíráním na mobilních zařízeních, co má špatný vliv pro potenciální zákazníky. Pro lepší manipulaci na stránkách by chtělo zlepšit načítání stránek na mobilních zařízeních.

**Obrázek 29- Rychlost načítání stránek na mobilním zařízení – metriky**

METRIKY	Rozbalit zobrazení
▲ First Contentful Paint <b>3,8 s</b>	▲ Time to Interactive <b>7,6 s</b>
■ Speed Index <b>3,8 s</b>	■ Total Blocking Time <b>380 ms</b>
▲ Largest Contentful Paint <b>5,3 s</b>	▲ Cumulative Layout Shift <b>0,649</b>

Zdroj: vlastní zpracování, PageSpeed Insights

Obrázek 29 ukazuje rychlost načítání stránek na mobilních zařízeních. Načítání stránek trvá déle, načtení celé stránky trvá až 7 sekund. Úplné zobrazení barev a pohyblivých efektů trvá kolem 5 sekund. Všechny metriky vyšly v červených číslech, bylo by potřeba zapracovat na mobilním webu.

## 11 SWOT matice

Při vytváření analýzy se zkoumaly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Silnými stránkami firmy Chronex je úroveň nabízených služeb, personál a nabízený sortiment. Další silnou stránkou je umístění obchodu, které se nachází v centru města. Slabými stránkami podniku je chybějící internetový obchod a nedostatečná informovanost o poskytovaném zboží a službách, které nabízí. Další slabou stránkou je, že v obchodě není možné platit kreditní kartou, pouze hotovostí. Příležitosti firma vidí ve vytvoření a zavedení internetového obchodu, který by umožňoval prodej produktů zákazníkům z různých částí země. Příležitost k zviditelnění je ve vytvoření profilů na sociálních sítích a propagačních materiálů, kvůli lepší propagaci a zviditelnění. Jestli by firma přišla i s novým produktem nebo vylepšením současného sortimentu, zvýšil by tak poptávku po poskytovaném zboží. Největší hrozby pro podnik představuje konkurence, kteří v daném místě působí. Nabízí také hodinky či šperky, a tak je nutné se něčím odlišovat, nebo být cenově zajímavější. Dalším nebezpečím pro firmu je současná situace covid, kdy se firmy musely zavírat a v důsledku toho pak přicházely o tržby. S celou covid situací souvisí i inflace, která má za následek zdražování, které způsobuje nižší poptávku po nabízeném zboží v celém odvětví. Hrozbu v současné situaci také představují finanční situace firmy, kvůli covidové situaci firma přišla o část zisku, a proto výsledky hospodaření vyšly záporné.

### 11.1.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1-5</b>	<b>výsledek</b>
Dobrá dostupnost pro místní	0,15	5	0,75
Vyškolený personál	0,15	5	0,75
Sortiment/ zboží	0,3	4	1,2
Servis, opravy	0,3	4	1,2
Výroba šperků na míru	0,1	3	0,3
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,2</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Webové stránky	0,3	-3	-0,9
Internetový obchod	0,3	-5	-1,5
Marketingová komunikace	0,15	-2	-0,3
Infrastruktura z okolních měst	0,1	-2	-0,2
Neschopnost platit kartami	0,15	-3	-0,3
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-3,35</b>
<b>Příležitosti</b>			
Zavedení e-shopu	0,3	4	1,2
Využití sociálních sítí	0,1	4	0,4
Zavedení věrnostních programů	0,2	4	0,8
Využívání kupónů, voucherů, akcí	0,2	3	0,6
Nové zakázky, odběratele	0,2	3	0,6
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>3,6</b>
<b>Hrozby</b>			
Konkurence	0,3	-4	-1,2
Zdražování	0,2	-3	-0,6
Inflace	0,2	-4	-0,8
Covid situace, opatření	0,1	-3	-0,3
Hospodářský výsledek, finanční zdraví	0,2	-4	-0,8
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>-3,7</b>
<b>Interní</b>	<b>0,85</b>		
<b>externí</b>	<b>-0,1</b>		
<b>Celkem</b>	<b>0,75</b>	<b>kvadrant ST</b>	<b>Defenzivní strategie</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Při výpočtu se zjistilo, že je v interním prostředí silné stránky převažují nad slabými a v externím prostředí hrozby převažují nad příležitostmi. V celkovém porovnávání kvadrantů, výsledky interního prostředí převažují nad výsledky externího prostředí o 0,75.

Při sčítání interních a externích faktorů vyšlo kladné číslo, a tak se firma nachází v kvadrantu ST, který používá defenzivní strategii. Její hlavní strategií je snaha o specializaci na určité trhy nebo segmenty zákazníků, snižování nákladů případná dílčí změna produktů či jejich oživení a propagace.

## 12 Audit marketingového mixu

### 12.1 Produkt

Zlatnictví Chronex se zabývá prodejem zlatých a stříbrných šperků skládajících se z náušnic, prstenů, náramků, řetízků či různých sad, dále kvalitní bižuterie, dále také minerály či drahé kameny. Dámské, pánské a dětské hodinky, kapesní a visací hodiny, budíky a časovače. Nově firma prodává také náramky z minerálů. Kromě nabízeného sortimentu se firma také specializuje na opravy a servis nabízených produktů, nejčastěji jsou to hodinky či zlaté šperky. Tyto produkty jsou velice kvalitní, firma také poskytuje kvalitní služby. Šperky jsou vystaveny ve vitrínách, v případě prodeje se šperky balí do krabiček podle velikosti či typu šperku. Značky šperků jsou různé od 4 dodavatelů, jednou ze značek je B&F stříbro.

**Obrázek 30- Sada stříbrných šperků s krystaly od Swarovského**



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 30 je set stříbrných náušnic a přívěsku se zirkony od společnosti Swarovski. Značka setu je B&F nebo také JSB a Evolution Group. Set je zabalený v krabičce velikosti 6,5 x 10 cm x 1,5 cm. Krabička má béžovou barvu a průhledný plastový kryt vsazený v papíře na přední straně krabičky. Šperky jsou vyplněny modrým safírem a červeným granátem.



**Obrázek 31- Značka firmy**



Zdroj: Chronex, 2022

Obrázek 31 zobrazuje značku či logo obchodu, které je jednoduché spočívá v tom, že na modrém pozadí je bílý nápis s názvem obchodu, pod ním je hlavní předmět zaměření podniku. Nahoře nad písmenem O v názvu je korunka, která znázorňuje šperk neboli činnost podnikání.

### **Výrobek podle klasifikace**

Jedná se o výrobek neboli spotřební zboží, také speciální zboží, protože je to zboží, které patří mezi luxusní zboží preferované bohatšími zákazníky nebo zákazníky střední vrstvy, není to typ zboží, který je nutné mít k uspokojení základních potřeb.

Základní užitek šperku je estetický, zvyšuje prestiž. Očekává se, že zákazníka budou zdobit, a že dostane zboží ihned a bez problémů a uspokojí tak své potřeby. Rozšířený výrobek představuje záruky, slevové poukazy na další nákupy či opravy a servis. V budoucnu je také možnost případného využití možnosti nechat si upravit nebo vyrobit šperk na míru podle představ zákazníků.

Základní užitek hodinek je ukazovat čas, očekává se, že produkt bude plnit svou funkci, rozšířený produkt může být měření tepu, kalorií, kroků a náležitý servis, garance a záruky.

## **12.2 Cena**

Ceny šperků jsou uvedeny u produktů a odvíjí se od trhu, poptávky a konkurence či cen dodavatelů. Majitel si ceny volí sám na základě vlastních kritérií a potřeb trhu. Firma Chronex se snaží mít zajímavé ceny, aby byla pro zákazníky lákavější oproti konkurenci. V obchodě je možnost platit pouze v hotovosti.

### **12.3 Místo, distribuce**

Společnost Chronex je pouze kamenná prodejna a nemá vytvořený e-shop. Nachází se v centru města v dobré lokalitě a skvělé dostupnosti. Nicméně přístup do Loun z okolitých měst je složitější. Firma je maloobchod, který využívá přímou distribuční cestu, kdy jde výrobek předán přímo spotřebiteli. Zboží si firma objednává buď z katalogů nebo přímo od svých dodavatelů, které jim dováží. Zásoby firma nemá, veškeré zboží je umístěné ve vitrínách, případně nevystavené zboží je uschováno ve skříňkách. Ovšem v tomto oboru se využívají i nepřímé distribuční cesty, a to od výrobce k obchodu jako mezičlánek až ke konečnému spotřebiteli.

### **12.4 Reklama – komunikace**

Marketingová komunikace u firmy není dostatečná, omezující jsou disponibilní finanční prostředky, které má firma k dispozici. Kvůli covidové situaci firma přišla o značnou část zisku, a protože je v tuto chvíli ve ztrátě, velkou investici do reklamy v tuto chvíli nezvažuje. K propagaci využívá pouze své webové stránky, na kterých má napsaných pár informací o sortimentu a nabízených službách. Firma neposkytuje také různé akce a slevy na své produkty či služby. Využívá přímý prodej, kdy si zákazník dojde na prodejnu a vše si osobně vyřídí. Tím, že nemá zřízený internetový obchod, není ani jiná možnost.

## **13 Metodika**

V této práci byla provedena kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření proběhlo v únoru pomocí Google forms v online podobě. Celkové množství dotazovaných je malé kvůli nedostatku času a neochotě dotazovaných odpovídat, protože daný podnik naznali, proto jsou tato data čistě orientační. Dotazovaní byli muži i ženy bez ohledu na věk, ale odpovídali převážně mladší lidé a lidé, kteří podnik znají nebo o něm slyšeli. Dotazník obsahoval pět základních sociodemografických otázek zaměřených na pohlaví, věk, kraj, kde bydlí, jejich povolání a příjem. Ostatní otázky byly zaměřeny na typ a materiál šperků, které zákazníci preferují, které často nakupují a jaké faktory u nich rozhodují při nákupu. Dále byli respondenti dotazováni na návštěvnost obchodu, zda si tam něco koupili nebo nechali opravit a jestli o něm vůbec slyšeli. Protože obchod nabízí možnost výroby šperku na zakázku, byli tázáni i na to, zda by o to stáli a co by bylo

důvodem využití této služby. Ovšem hlavním cílem bylo zjistit, jaký je názor dotazovaných respondentů a zákazníků ohledně pořízení e-shopu u vybraného podniku a věrnostního programu, který by firma mohla použít pro udržení si stávajících klientů a přilákání nových zákazníků.

**Tabulka 17- Nejčastější odpovědi na sociodemografické otázky**

Pohlaví	Věk	Kraj	Povolání	Příjem
ženy	18-29 let	Středočeský kraj	Zaměstnaní	25 000- 30 000 Kč
73,7 %	52,9 %	42,1 %	52,6 %	21,1 %

Zdroj: vlastní zpracování, data z dotazníkového šetření

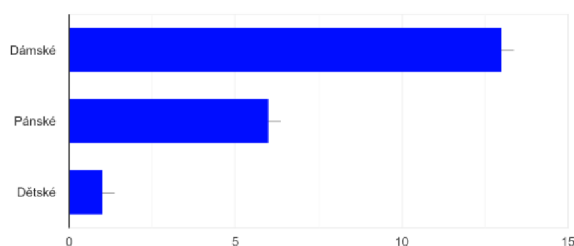
Tabulka 17 ukazuje odpovědi na sociálně demografické odpovědi, které byly nejčastější. Nejvíce dotazovaných bylo žen až 73,7 %, nejvíce dotazovaných bylo ve Středočeském kraji, polovina z nich je dotazovaných s příjmem mezi 25 000 – 30 000, 40 % respondentů nechtělo příjem uvádět.

## 14 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno s cílem zjistit postavení firmy, jejich nedostatků či návrhů na zlepšení. Hlavním cílem bylo zejména zjistit, zda by byl zájem o vytvoření e-shopu pro firmu Chronex prodávající šperky a klenoty. Dotazovaní byli zejména z okolí Ústeckého a Středočeského kraje a Prahy. V dotazníku bylo celkem 22 otázek zaměřujících se na obchod, sortiment, popularitu produktů nebo materiálu. Cílem bylo hlavně zjistit, zda by zákazníci obchodu, kteří ho navštívili, ale i ti, kteří o něm slyšeli poprvé, uvítali internetový obchod pro nákup šperků. A zda by rádi využili nějaký věrnostní program.

**Obrázek 32- Jaký šperk jste si za posledních 12 měsíců koupili?**

Jaký šperk jste si za posledních 12 měsíců koupili?  
19 odpovědí

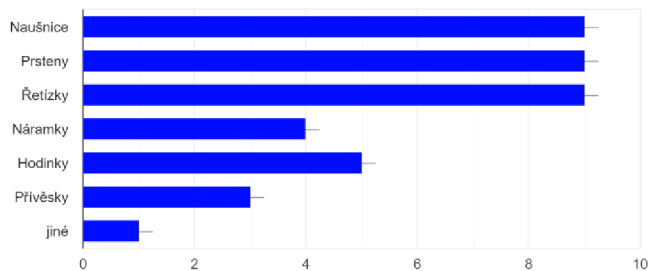


Zdroj: vlastní zpracování

Podle průzkumu, který byl vytvořen se nejvíce prodávají dámské šperky až 68,4 % nákupu tvoří šperky pro ženy, pouze 31,6 % šperku jsou pro muže, kterým se kupují nejčastěji hodinky. Pouze 5,3 % dotazovaných zákazníků si kupuje šperky pro děti.

### Obrázek 33- Jaký typ šperků preferujete?

Jaký typ šperků preferujete?  
19 odpovědí

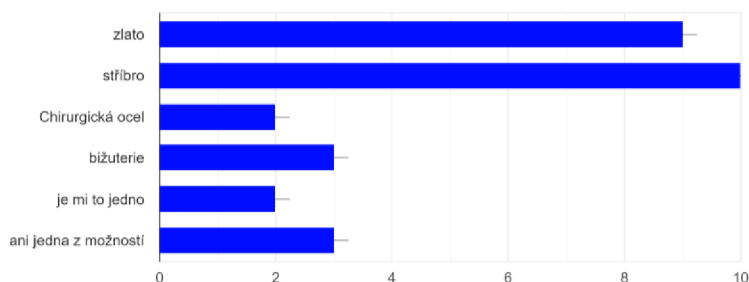


Zdroj: vlastní zpracování

Při dotazování mezi nejoblíbenější produkty patří řetízky, dále jsou to náušnice a prsteny u 47 % dotazovaných, potom až hodinky, které nakupuje 26,3 % respondentů, náramky či přívěsky které tvoří něco kolem 20 %. Takže by se majitel měl zaměřit na zboží které je velmi oblíbené.

### Obrázek 34 Jaký materiál preferujete?

Jaký materiál preferujete?  
19 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

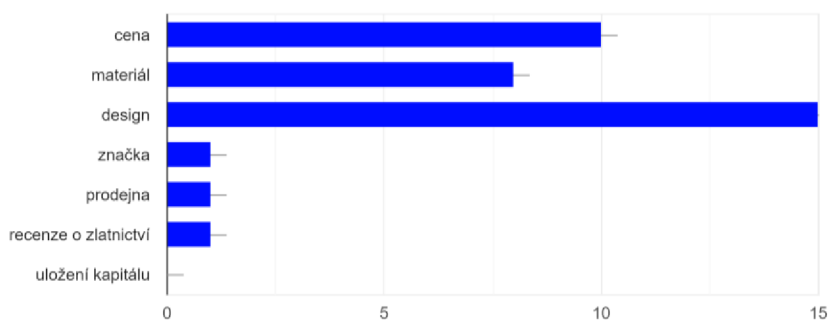
Dotazovaní si mohli zvolit více možností a mezi nejoblíbenější materiály patří jednoznačně zlato a stříbro. I když kvůli ceně je stříbro voleno až 52 % respondentů, zatímco zlato u 47,4 % dotazovaných. Poté je bižuterie, kterou si kupuje 15,8 % dotazovaných nebo chirurgická ocel, kterou zvolilo 10,5 % dotazovaných. 10,5 % respondentům je to jedno a

15,8 % by si zvolilo jiný materiál například kůži, oblíbenými jsou kožené náramky a kožené řemínky na hodinky apod.

### Obrázek 35- Které faktory jsou pro Vás důležité při nákupu šperků?

Které faktory jsou pro Vás důležité při nákupu šperků?

19 odpovědí



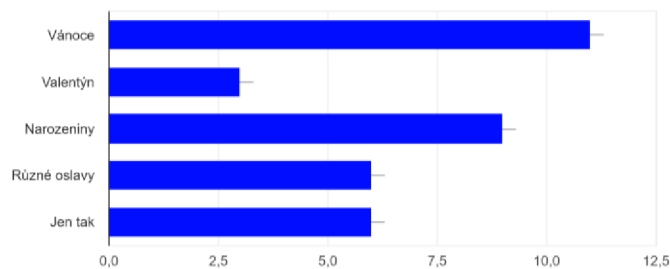
Zdroj: vlastní zpracování

Při nákupu šperků hraje velkou roli design, který je důležitý pro 78,9 % dotazovaných, potom cena, kterou zvolilo až 52,6 % dotazovaných a materiál, ze kterého jsou šperky vyrobeny je důležitý pro 42,1 %. Značka, prodejna či recenze jsou důležité pouze pro 5,3 % dotazovaných.

### Obrázek 36- K jaké příležitosti nakupujete šperky?

K jaké příležitosti nakupujete šperky?

19 odpovědí



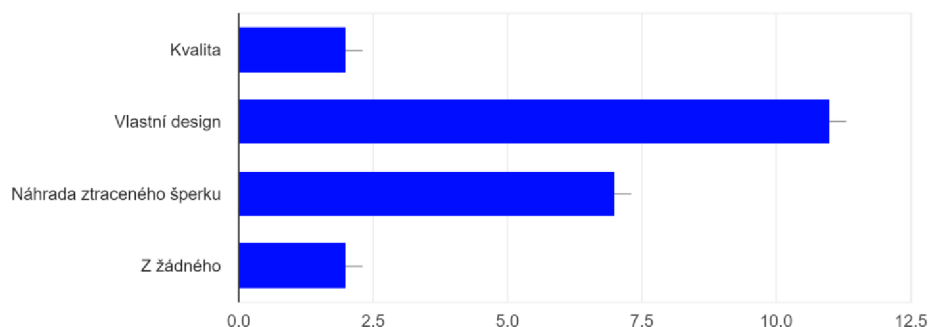
Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem nákupu bývá u téměř 58 % respondentů nákup šperků na Vánoce svým blízkým, dalším důvodem nákupu bývají narozeniny, na které nakupuje až 47,4 % respondentů a až 31,6 % z nich nakupuje šperky na jiné oslavy, jako jsou křtiny, promoce, maturita nebo svatba apod. 31,6 % nakupuje šperky jen tak nejčastěji bižuterii či stříbrné šperky.

### Obrázek 37- Z jakého důvodu byste si nechala vyrobit šperk na míru?

Z jakého důvodu byste si nechala vyrobit šperk na míru?

19 odpovědí



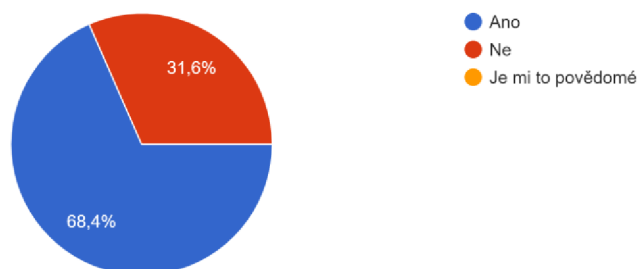
Zdroj: vlastní zpracování

Protože firma také nabízí výrobu šperku na zakázku, byli respondenti tázáni, z jakého důvodu by tuto službu využili. Až 57,9 % z nich by si nechali vyrobit šperk kvůli vlastnímu designu a 36,8 % kvůli náhradě ztraceného šperku a 10,5 % dotazovaných buď kvůli lepší kvalitě nebo by se rozhodli tuto službu nevyužít.

### Obrázek 38- Už jste někdy slyšeli o klenotnictví Chronex?

Už jste někdy slyšeli o klenotnictví Chronex?

19 odpovědí



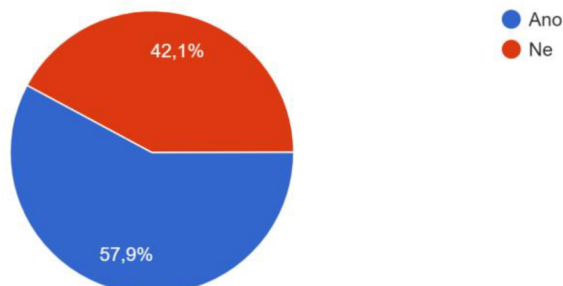
Zdroj: vlastní zpracování

Povědomí o tomto klenotnictví je malé. Pouze 68,4 % respondentů někdy slyšelo o klenotnictví Chronex, zbylých 31,6 % obyvatelů ostatních krajů o něm neslyšeli. Proto je nutné udělat nějakou propagaci a zlepšit tak povědomí.

### Obrázek 39- Koupili jste si někdy nějaký produkt v klenotnictví Chronex

Koupili jste si někdy nějaký produkt v klenotnictví Chronex?

19 odpovědí



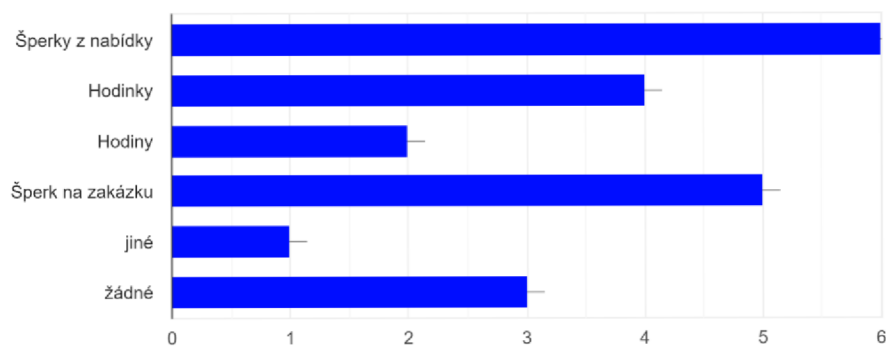
Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 57,9 % dotazovaných si někdy koupilo nějaký šperk v tomto klenotnictví, přestože o něm ví až 68 % respondentů. Proto je nutné vymyslet způsob, jak zaujmout větší procento lidí a pobídnout je tak k nákupu v tomto klenotnictví.

### Obrázek 40- Pokud ano, jaký

Pokud ano, jaký

14 odpovědí



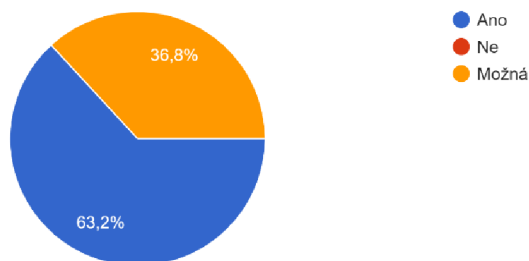
Zdroj: vlastní zpracování

V obchodě si nejčastěji zákazníci nakupují šperky, které jsou v nabídce, co je až 42,9 % dotazovaných. 35,7 % respondentů by si nechalo v obchodě vyrobit šperk na zakázku, nejčastěji jako náhradu za ztracený kus nebo kvůli vlastnímu designu. Poté jsou oblíbené hodinky mezi 28,6 % dotazovaných.

#### Obrázek 41- Uvítali byste nějaký zákaznický věrnostní program?

Uvítali byste nějaký zákaznický věrnostní program?

19 odpovědí



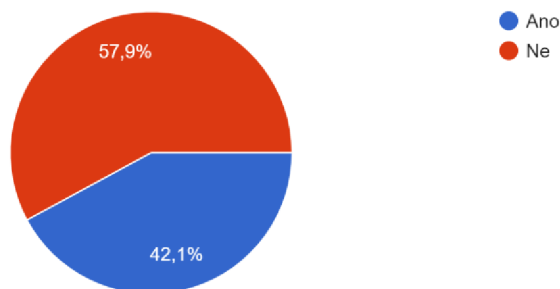
Zdroj: vlastní zpracování

63,2 % dotazovaných uvedlo, že by uvítali, pokud by firma zavedla nějaký věrnostní program, který by společnost nabízela. 36,8 % dotazovaných zvolila možnost možná, protože nevědí, co by věrnostní program obnášel nebo zda by ho využili, když firmu neznají.

#### Obrázek 42- Nechali jste si někdy opravit šperk ve zlatnictví Chronex

Nechali jste si někdy opravit šperk v zlatnictví Chronex?

19 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

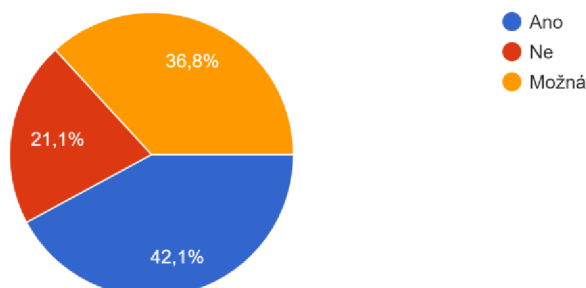
Přestože se firma specializuje na opravy a servis tak si pouze 42,1 % nechalo v prodejně šperk opravit. Protože dotazovaní pocházeli i z jiného kraje, dostupnost do obchodu z jiných krajů je horší, a proto zákazníci zvolí obchody blíž ke svému bydlišti.



### Obrázek 43- Koupili byste si nějaký šperk po internetu v e-shopu zlatnictví Chronex

Koupili byste si nějaký šperk po internetu v e-shopu zlatnictví Chronex?

19 odpovědí



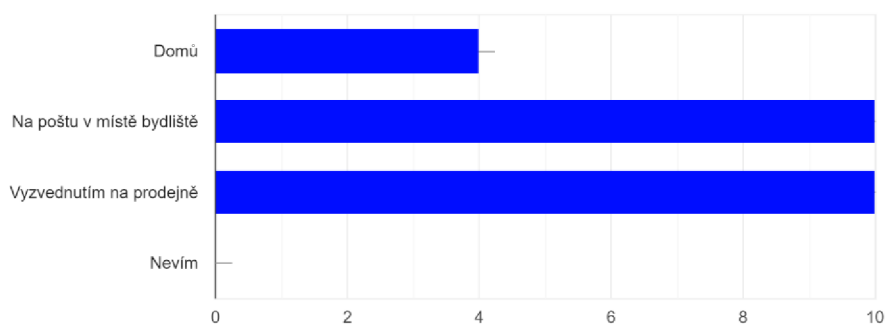
Zdroj: vlastní zpracování

Až 42,1 % dotazovaných by ocenilo založení internetového obchodu k nákupu šperků, zejména těch, kteří obchod znají a navštěvují ho. 36,8 % dotazovaných zvolilo možnost možná a 21,1 % by si přes internet šperky nekoupili.

### Obrázek 44- Jaký byste preferovali způsob doručení objednaného zboží?

Jaký byste preferovali způsob doručení objednaného zboží?

18 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Při dotázání, kam by si šperk nechali v případě nákupu přes internet poslat si až 55,9 % zvolilo možnost doručení zásilky na poštu v místě bydliště stejně jako počet zákazníků, kteří by si chtěli objednaný šperk vyzvednout na prodejně osobně. Pouze 22 % by si šperk nechali zaslat přímo domů.

## 15 Návrh marketingové strategie

Firma se strategií do detailů nezabývá. Proto je vhodné navrhnout strategie, které by firma mohla využít k naplnění vytyčených cílů. Je vhodné využít marketingové strategie podle marketingového mixu jako produktová (výrobní), cenová a komunikační a distribuční strategie k dosažení vytyčených marketingových cílů firmy. Co se týče konkurenčních strategií podle Portera, by firma mohla mít možnost, jak překonat soupeře za použití strategie nákladového vůdcovství, diferenciací strategie nebo specializační strategie.

Vzhledem k tomu, že firma nemá zavedený platební terminál a není tak schopná přijímat platby platebními kartami a přes internet, může tím odrazovat zákazníky, kteří u sebe nenosí velkou hotovost. Proto bylo by vhodné tuto metodu zavést, čím by usnadnili způsob placení zákazníkům, aby lidé nemuseli vybírat peníze z bankomatu nebo jít ke konkurenci.

### 15.1 Formulace strategií

Tabulka 18- Formulace strategií

Formulace strategie	Produktová strategie	Cenová strategie	Komunikační strategie	Distribuční strategie
<b>Strategické cíle</b>	Rozšířit sortiment udržet kvalitu	Cenová diferenciací Nákladové vůdcovství	zvýšit povědomí o firmě a produktech	odbyt pro e-shop zajistit doručení objednaného zboží k zákazníkovi
<b>Faktory úspěchu</b>	Zajímavý a diferencovaný sortiment Větší, diferencovaná nabídka zboží	Ceny stejné nebo nižší než u konkurence Výhodnější ceny v případě většího nákupu	Vytvořit FB, IG Věrnostní programy Použít slevy a akce	Kvalitní a dobře vytvořený e-shop Integrace distribučních cest
<b>Klíčové hodnoty</b>	Více prodaného zboží o 10 %	nárůst tržeb o 20 %	zvýšení počtu zákazníků o 15 %	vyšší odbyt prodeje o 10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 zobrazuje způsob formulace strategií, nejdříve si u jednotlivých strategií firma zvolí strategické cíle, dále je nutné uvést faktory, které pomohou k dosažení těchto cílů. U produktové strategie je hlavním cílem rozšířit sortiment a udržet si stávající kvalitu, k tomu by mohlo pomoci diferenciací strategie. Hlavním strategickým cílem je cenová

diferenciace a nákladové vůdcovství. V případě komunikační strategie hlavním cílem je zvýšení povědomí o firmě a produktech pomocí propagace na FB stránkách a Instagramu, vytvoření věrnostního programu a použití slev. Distribuční strategii by firma mohla využít v případě, že zavede e-shop.

## 15.2 Produktová strategie

Hlavní produktovou řadou jsou zlaté a stříbrné šperky, které jsou mezi zákazníky velmi oblíbené. Dále bižuterie, která je levnější variantou. Mezi nejoblíbenější typy šperků u poloviny dotazovaných patří řetízky a dále prsteny spolu s náušnicemi. Poté jsou oblíbené i hodinky. Jde zejména o dámské šperky, které tvoří nadpoloviční většinu prodaných šperků, potom pánské a jen 5 % šperků zejména pak hodinek jsou pro děti.

Důležitou roli pro zákazníky hraje také design, a je tedy nutné sledovat nejnovější trendy a přání zákazníků, dále velkou roli sehrává cena, která musí být atraktivní a konkurenceschopná a poté materiál.

Balení produktů by mohlo být tematické vzhledem k příležitosti, např. vánoční motivy, narozeninové nebo jiné oslavy či události. Značka šperků zůstává od výrobce nezměněná spolu s popisem výrobku na zadní straně obalu, kterým bývá papírová nebo plastová krabička, vyplněná vatou nebo molitanem.

Tím, že se firma nachází ve fázi zralosti životního cyklu, nabízí se strategie rozšíření sortimentu případně i rozšíření trhu. Firma by se také mohla zaměřit na diferenciální strategii, jejímž cílem je uvést jiný produkt či poskytnout jiné služby než konkurence. Diferenciace se nezaměřuje pouze na odlišnost založenou na službách, ale také je zaměřená na určitý segment zákazníků či skupiny zákazníků. Ovšem moc velký prostor na diferenciaci ve svém oboru nemá, protože se na trhu nachází dalších 5 konkurentů, které stejné nebo podobné služby nabízí.

## 15.3 Cenová strategie

Cenu je důležité stanovit vzhledem k trhu a konkurenci. Pro zákazníky to sice není nejdůležitější aspekt nákupu, ale patří mezi ty důležitější. Protože cena zlata a stříbra v současnosti narůstá, předpokládá se, že také cena šperků vzroste. Proto je vhodné

mít atraktivní ceny pro zákazníky vzhledem ke konkurentům, a také odvíjené od cen dodavatelů.

Firma by mohla použít strategii cenové diferenciacce, díky které by mohla zaujmout zákazníky a porazit tak konkurenci. Pokud by se zákazník rozhodl koupit větší množství šperků nebo sadu je možné zvážit použití strategie ocenění výrobové řady. Další strategie je strategie nákladového vůdcovství, tím, že by překonala konkurenci produkcí zboží při nižších nákladech, čím by snížili cenu zboží a zisk by zůstal stejný. To ale není jednoduché v dnešní době, zejména kvůli cenám dodavatelů, od kterých musí zlatnictví zboží kupovat, dále je také cena ovlivněna narůstající inflací.

#### **15.4 Distribuční strategie**

Pokud by se zavedl internetový obchod, musí se najít cesty, jak dostat zboží k zákazníkovi. Firma by mohla využít přímé distribuční cesty, pokud by si zboží vyzvedávali osobně, firmě Chronex by se usnadnil způsob doručení zboží zákazníkům, při osobním vyzvednutí by jen dopředu zabalili zásilku a počkali na zákazníka, kde mu zboží předali s možností platby na místě nebo dopředu. Pokud by odesílali zásilku na poštu využili by klasických poštovních služeb a náklady by hradil buď zákazník nebo při různých věrnostních programech a akcích sama prodejna.

Co se týče ostatních prodejů zboží v obchodě i nadále by využívali přímé distribuční cesty, tedy z obchodu přímo k zákazníkovi.

#### **15.5 Komunikační strategie**

Klenotnictví znají a využívají zejména místní obyvatelé. Kvůli nedostatečnému povědomí potřebuje firma nutně zlepšit marketingovou komunikaci pomocí propagace přes sociální média a rozšířit tak povědomí o firmě mezi širší veřejnost i mimo okruh města. Protože kvůli Covid-19 přišla firma o značnou část příjmů a je ve ztrátě, je vhodné zvolit variantu, která nebude tak finančně náročná. Tím, že o šperky na zakázku mají zákazníci také zájem, bylo by dobré se zaměřit na propagaci také této služby spolu s nabídkou servisu a oprav. Doporučuje se, aby v budoucnu firma využila k propagaci PPC reklamu, která by oslovila větší množství potenciálních zákazníků.

### 15.5.1 Reklama

Vzhledem k finanční náročnosti, by se reklama využila spíše v online podobě. A až se zlepší finanční situace firmy investovala by do reklam v novinách, nápisů či letáků.

### 15.5.2 Osobní prodej

Firma využívá osobní prodej, kde paní prodavačka pomáhá a radí s výběrem šperků. V případě zájmu o výrobu šperku na zakázku by se zákazníci spojili přímo se zlatnicí, které by řekli své představy a požadavky a ta by produkt vyrobila.

### 15.5.3 Podpora prodeje

#### Vytvoření slevových kupónů

Firma by mohla využít některé formy prodeje jako např. kupóny. Při nákupu produktů v hodnotě nad 550 Kč a 1000 Kč z e-shopu by zákazníci obdrželi kupón se slevou 5-10 % na další nákup produktů z e-shopu, na kupónu by byl uveden kód, výše slevy a datum platnosti.

Obrázek 45- Slevový kupón na další nákup, 5 %



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 45 znázorňuje 5 % slevu na další nákup na e-shopu, barva je růžová jako webové stránky a korunka uprostřed představuje symbol klenotnictví.

Obrázek 46- Slevový kupón na další nákup, 10 %



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 46 znázorňuje slevový kupón na 10 % na další nákup v e-shopu, barva je modrá jako logo společnosti. Uprostřed je koruna symbolizující zlatnictví.

### Vouchery

Dále by firma mohla použít vouchery, ten by využili v případě, že zákazníci koupí produkt dražší nad 1200 Kč. Byl by to voucher na opravu, servis, čištění nebo úpravu zdarma a voucher by byl platný 12 měsíců.

**Obrázek 47- Voucher na opravy, servis, čištění nebo úpravu šperků**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 47 zobrazuje návrh vouchery, který je v růžové barvě stejně jako webové stránky, kolem jsou květiny, které působí jemněji. Obsahuje informaci, jak se dá voucher využít, pod jakou podmínkou a na kolik měsíců.

### Dárkový poukaz

Dárkové poukazy by se ve firmě mohli prodávat, v případě, že by někdo chtěl koupit nějaký dárek, ale nevěděl, jaký šperk vybrat, může vybrat dárek touto formou.

**Obrázek 48- Dárkový poukaz**



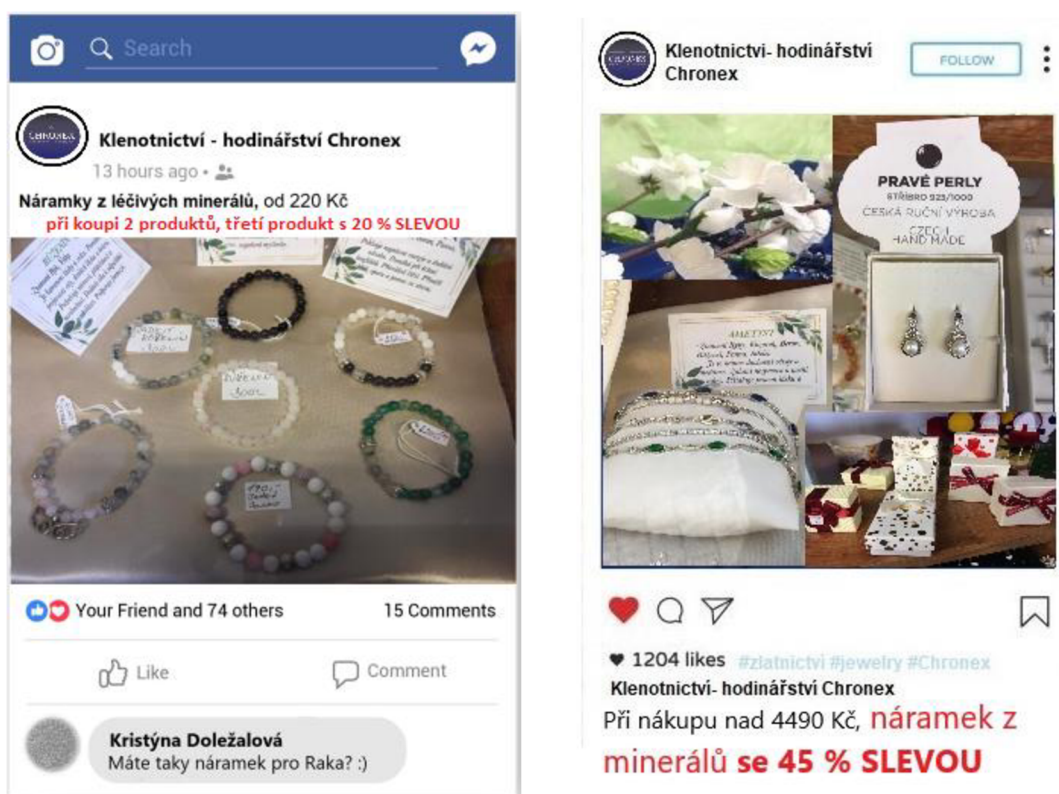
Zdroj: vlastní zpracování

Také by bylo možné zakoupit dárkový poukaz na nákup jako dárek pro někoho jiného dle vlastního výběru v hodnotě 1000 Kč platný 6 měsíců.

### Akce a slevy

Firma by mohla využít různé slevy a akce na produkty v období kolem Vánoc, kdy je poptávka po špercích největší nebo také kolem Valentýna, a to apelovat zejména na muže, kteří kupují dárky svým ženám.

Obrázek 49- Akce a slevy



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázky 49 představují příspěvky na sociálních sítích, které nabízí akci na vybrané produkty. Například při koupi nad určitou částku nebo počtu produktů by k dalšímu produktu byla sleva.

### Založení věrnostního programu

Podle průzkumu má většina respondentů zájem o vytvoření věrnostního programu např. v podobě věrnostní karty, která by mohla mít 8 políček. Věrnostní kartičku by dostal každý zákazník, který by si v obchodě nechal opravit nebo vyčistit šperk nebo hodinky. S použitím věrnostní kartičky by mohli být pro zákazníky, kteří si zakoupili produkt nad



600 Kč, abychom zaručili, že se budou vracet pro opravu čištění nebo nákup dalšího produktu. Již na každé kratičce by bylo natištěné razítko na prvním políčku. Například při každé opravě či servisu by se tam otisklo další razítko a při 8 políčku by měli opravu nebo čištění zdarma.

**Obrázek 50- Věrnostní karta – přední strana**



Zdroj: vlastní zpracování

Přední strana karty bude mít 8 políček, které jsou v podobě perlového náhrdelníku. V nich jsou čísla od 1 do 8, s tím, že 8 políčko znamená opravu, servis nebo čištění zdarma. Políčka jsou v podobě perlového náhrdelníku a v rámu jsou dokola růžové růže, které symbolizují jemnost, něhu nebo eleganci.

**Obrázek 51- Věrnostní karta – zadní strana**



Zdroj: vlastní zpracování

Zadní strana karty by měla motiv růžových tulipánů, ten byl vybrán, protože webové stránky jsou růžovo-bílé a tulipány jsou symbolem věrnosti a spolehlivosti. V bílém poli bude napsaná kontaktní adresa a telefon a účel karty. Jako dekorace je prsten a řetízek, který symbolizuje klenotnictví a patří mezi oblíbené produkty u zákazníků.



#### 15.5.4 Online marketing – reklama

Nejméně nákladná varianta je využití online marketingu, a tedy zavedení účtů na sociálních sítích jako je Facebookový profil a profil na Instagramu, kam by firma přidávala fotky nabízeného sortimentu a nejnovějších produktů, různé akce, balíčky apod. Až se zlepši finanční situace zlatnictví, mohly by investovat do PPC reklamy, která patří mezi jednu z nejefektivnějších forem reklam. Dále by bylo potom vhodné investovat do reklam ve formě bannerů na sociálních sítích, zejména pak na Facebooku. Tím by se firma mohla zviditelnit mezi mladšími zákazníky a potenciálními zákazníky z okolních míst a měst.

Je dobré zaměřit se na propagaci v období Vánoc, kdy je poptávka po špercích vysoká. Dále jsou to různé speciální příležitosti, na které by firma měla být připravená. Mezi ně patří Valentýn, narozeniny, svatba nebo jiné příležitosti.

**Obrázek 52- Propagace šperků v období Vánoc**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 52 představuje reklamu nebo propagaci v období před Vánoci, snahou reklamy je přilákat lidi na vánoční nákup šperků, obrázek je s vánočními motivy v barvách červené, zelené a žluté.

Obrázek 53- Sada kapesních hodinek

CHRONEX KLENOTNICTVÍ, ZLATNICTVÍ



Co je jako klenot  
nesmrtelné, nepyšný  
se věkem, ale  
jiskřícím se  
okamžikem

**NYNÍ U NÁS  
OD POUHÝCH  
489 Kč**

*Hodinky pro dámy i pány*

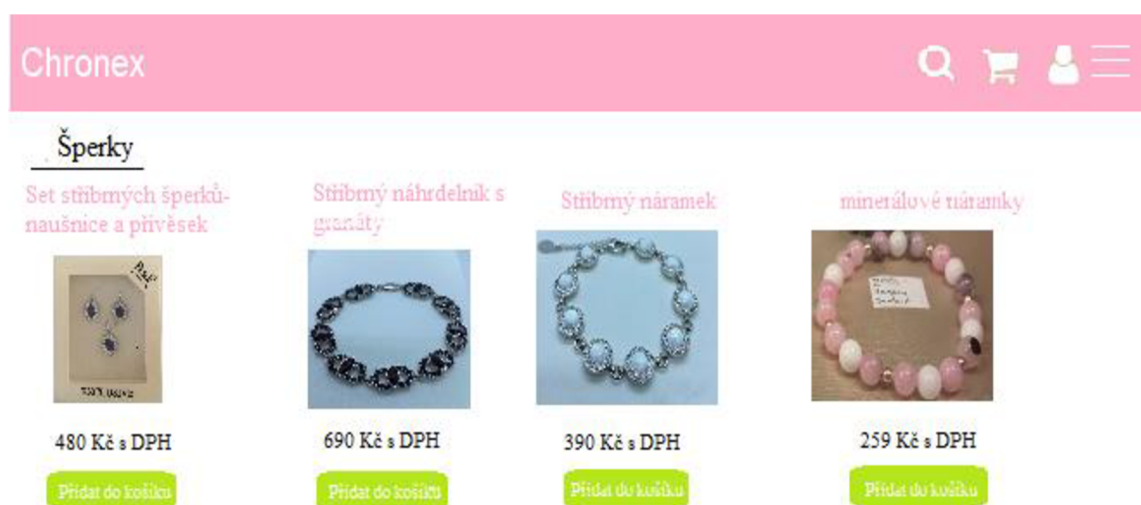
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 53 se zaměřuje na online reklamu a propagaci nabízeného sortimentu – hodinek. Specialitou obchodu jsou kapesní hodinky, které se opět stávají oblíbenými, hlavně mezi muži.

### Založení e-shopu

Online nakupování je jedním z nejčastějších forem nakupování a velmi oblíbeným trendem. O založení e-shopu je podle průzkumu zájem, tento krok by byl pro firmu přínosem, protože by tak mohli zboží prodat zákazníkům pocházejících i z jiných krajů, aniž by museli navštívit prodejnu. Přes webové stránky společnosti, které má již vytvořené by se vstupovalo do e-shopu. Zákazníci by tak mohli po prohlédnutí webových stránek přejít do online obchodu. Majitel tam může uvést ceny a informace vybraných produktů podle svých představ. E-shop lze vytvořit na internetových stránkách nebo požádat externí firmu, která se zabývá vytvořením e-shopů.

Obrázek 54- Vytvořený e-shop



Zdroj: vlastní zpracování

Šperky jsou skutečné produkty společnosti Chronex, ovšem ceny v tomto modelu jsou zvoleny odhadem. Je možné šperk koupit jednotlivě, nebo v sadě. Cena balného by závisela od druhu a množství prodaného produktu. Pokud by cena u stříbrných šperků a náramků z minerálů byla vyšší než 1500 Kč - 1750 Kč a u zlatých šperků pokud by cena převyšovala 2200 Kč, tak by měly dopravu a balné zdarma.

### Sociální sítě – příspěvky

Návrhy příspěvků na sociálních sítích, mezi které patří Facebook a Instagram, by mohly obsahovat fotky produktů z obchodu, které jsou vystavené ve vitrínách nebo různě naaranžované s různým pozadím, aby vypadali atraktivněji.

Obrázek 55- Facebookový profil s příspěvkem



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 56- Instagramový profil



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázky 55 a 56 znázorňují příspěvky přidané na sociálních sítích, na Facebooku a Instagramu. Všechny tyto šperky obchod skutečně nabízí.

## 15.6 Lidé

Zlatnictví má v současnosti jen jednoho zaměstnance – prodavačku, která v obchodě pracuje, kvůli nízkému počtu zákazníků zatím není potřeba najímat více lidí. V případě, že by se firmě začalo dařit a e-shop se uchytil může se najmout jeden člověk, který by pomáhal s online objednávkami.

## 16 Doporučení

Návrhem marketingové strategie bylo zlepšení současné situace firmy Chronex, jehož cílem bylo zvýšení tržeb, získání konkurenční výhody a rozšíření povědomí o firmě mezi současné i potenciální zákazníky, a tím zvýšit návštěvnost zlatnictví. Na základě provedených analýz, byl proveden návrh na vytvoření e-shopu, kterým zlatnictví v současnosti nedisponuje. Většina dotazovaných uvedla, že by měla zájem o vytvoření různých věrnostních programů, a tak byl vytvořen návrh věrnostního programu v podobě věrnostní kartičky, kde každá 8 oprava, servis nebo čištění by byla zdarma. Dále by firma mohla využít různé nástroje podpory prodeje v podobě kupónů, voucherů akcí a slev. Firma se potřebuje zviditelnit a k tomu je nutné vytvořit facebookový a instagramový profil, kam by přidávala příspěvky ohledně nabízených produktů, příspěvky různých akcí a slev nebo výprodejů. Po konzultaci s prodavačkou v obchodě, by firma zaujala, pokud by využila například množstevní slevy, které by se odvíjely od typu a ceny zboží. Posledním návrhem na zlepšení jsou webové stránky klenotnictví, u kterých byla provedena SEO analýza. Kvůli špatnému výsledku SEO se doporučuje webové stránky upravit zejména pro mobilní zařízení, na které nejsou uzpůsobené. Dále doplnit webové stránky o více informací a fotek nabízeného sortimentu. Je tedy důležité, aby firma nabízela vhodný sortiment pro vybraný segment se snahou oslovit, co největší cílovou skupinu. Placení platebními kartami a přes internet nebo přes e-shop je v dnešní době velmi žádaný a využívaný způsob, proto se firmě doporučuje zavést platební terminál. Tato varianta by se finančně firmě vyplatila, protože prodává cenově vyšší produkty, které zaručují návratnost investice.



## 16.1 Časový harmonogram

Obrázek 57- Časový harmonogram

Ganttův diagram- časový harmonogram	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Založení účtů na sociálních sítích	■											
vytvoření věrnostních kartiček		■										
vytvoření kupónů a voucherů			■									
vytvoření dárkových poukazů				■								
zavádění a využívání všech nástrojů podpory prodeje				■	■							
vytvoření e-shopu				■	■	■						
implementace e-shopu						■						
kontrola funkčnosti e-shopu							■					
využívání propagace- Letáky, reklama v novinách								■	■			
propagace na Valentýna										■	■	
kontrola marketingového plánu												■

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 57 znázorňuje časový harmonogram činností, které firmě pomohou dosáhnout vytyčených cílů. Časový harmonogram je již od dubna, kdy firma začne se založením účtů na sociálních sítích. V průběhu května, června a července by se začali vytvářet věrnostní kartičky a dárkové poukazy spolu s kupóny, kterých by se vytisklo zatím 50-100. Již od července by se začalo s vytvářením e-shopu zhruba do září, kde by se už pomalu zaváděl do provozu. V listopadu a v prosinci by byla potřeba vytisknout reklamní letáky na vánoční nákupy ve zlatnictví a další formy propagace zejména na sociálních sítích. A to celé by se kontrolovalo až do března 2023.

## 16.2 Rámcový rozpočet

Tabulka 19- Rámcový rozpočet

Činnosti	Částka	Frekvence
Vytvoření FB a IG profilu	0 Kč	--
Pronájem e-shopu	350 Kč – 2 390 Kč	měsíčně
	<b>4200 Kč – 28 680 Kč</b>	ročně
Administrativa a hosting e-shopu (není nutné)	1 000 Kč – 2 000 Kč	měsíc
	<b>12 000 Kč – 24 000 Kč</b>	ročně
Propagace webových stránek pomocí PPC	1 000 Kč/ 100 kliknutí/ den	měsíc
	<b>12 000 Kč</b>	rok
Tisk kupónů	<b>513 Kč</b>	100 ks
Tisk voucherů	<b>513 Kč</b>	100 ks
Dárkové poukazy	<b>510 Kč</b>	100 ks

Věrnostní karty (70 mm x 105 mm)	<b>1995 Kč</b>	100 ks
Založení platebního terminálu u ComGate při platbě od 50 do 200 tisíc Kč za měsíc	0,69 % poplatek	měsíčně
<b>Celkem za 1. rok</b>	<b>44 081 Kč – 80 211 Kč</b>	<b>rok</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 představuje rámcový rozpočet investovaný do marketingové komunikace. Ceny jsou orientační, záleží na konkrétních požadavcích majitele. Tento ceník je vytvořen na jeden rok obsahuje položky důležité pro dosažení navrhnuté marketingové komunikace. Nejdříve by firma měla vytvořit profily na sociálních sítích, které nestojí vůbec nic. Ovšem nejvíce investuje do vytvoření e-shopu, kde se cena pohybuje kolem 40 000 Kč někdy i v řádu stovek tisíc. Pronájem e-shopu by byl z finančního hlediska levnější variantou, protože by se měsíční platba pohybovala v cenovém rozmezí od 400 Kč do 4 200 Kč. Dalšími náklady bude tisk kartiček, kupónů a voucherů, které by se pohybovaly kolem 2000 Kč, záleželo by na množství. V případě zlepšení finanční situace nebo ochoty investovat do reklamy by mohla firma investovat do PPC reklamy, kde by se cena pohybovala podle preferencí majitele. Při zavedení e-shopu s měsíčními tržbami nad 50 000 by měsíční náklady na pronájem platebního terminálu byly 0 Kč a měsíční poplatek za používání terminálu jen 0,69 % za měsíc. Při platbách do 50 000 by měsíční poplatky byly ve výši 249 Kč za měsíc a poplatky za vedení terminálu 0,79 %.

Doporučením je tedy vytvoření e-shopu pro firmu a zavedení věrnostního programu pro zákazníky s využitím marketingové komunikace za pomoci použití nástrojů podpory prodeje, které zahrnují kupóny, vouchery, akce a slevy. Dále je doporučeno zlepšení webových stránek a uzpůsobení těchto stránek pro mobilní zařízení. V poslední řadě se doporučuje zavedení platebního terminálu pro online platby a platební karty.

## 17 Závěr

Cílem práce bylo nalézt vhodnou marketingovou strategii pro vybranou firmu Chronex, s. r. o., která se zabývá prodejem šperků, klenotů, hodinek a nástěnných hodiny a jejich opravou.

V této práci byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které mají vliv na činnosti firmy za pomoci využití sekundárních a primárních dat. Základní data a informace byly čerpány z interních materiálů firmy a pomoci konzultací s majitelem a zaměstnanci firmy. Zjištěné výsledky této práce mohou majiteli a firmě posloužit k budoucímu rozvoji společnosti a docílení jimi zvolené strategie podniku.

Klenotnictví Chronex, s. r. o. je malá prodejna s menším podílem na trhu. K získání většího podílu na trhu a konkurenční výhody v oblasti zlatnictví, klenotnictví – hodinářství by mohla využít tuto práci, z které by mohla čerpat. Její specializací je zejména prodej a oprava šperků a hodinek.

Atraktivita trhu je průměrná, existují bariéry na trhu a v odvětví se nachází velké množství konkurence jak domácí, tak i zahraniční produkce. Velkou příležitostí na trhu je založení e-shopu, díky kterému by firma mohla prodávat zboží většímu počtu zákazníků. Hrozbou ovšem zůstává celkové zdražování v důsledku nárůstu inflace a stávající konkurence na trhu.

V této práci jsou sepsány návrhy na zvýšení zlepšení současné situace a propagace společnosti, které by firmě mohly pomoci dosáhnout vytyčených cílů. Finanční situace podniku se po pandemii zhoršila, a proto bylo důležité navrhnout strategii, která by firmě pomohla dosáhnout vyšších zisků a zvýšit návštěvnost obchodu. Tyto cíle by firma mohla dosáhnout pomocí navržené defenzivní strategie, díky které by se zaměřila na diferenciaci cenovou a produktovou, čím by se odlišila od konkurence a návrhu marketingové komunikace, která poslouží k lepší propagaci a informovanosti o společnosti a nabízeném sortimentu mezi větší množství lidí a potenciálních zákazníků. Jedním z návrhů zvýšení tržeb bylo vytvoření online obchodu a věrnostního programu a dalších nástrojů podpory prodeje, které by sloužily k udržení stávajících zákazníků a oslovení nových zákazníků. V případě, že by si společnost Chronex pořídila e-shop a rozšířila povědomí o firmě pomocí marketingové komunikace na sociálních sítí s nástroji podpory prodeje, získala by tak značný podíl na trhu nebo dokonce výsadní postavení v místě působení.



## 18 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

- BARČÍK, TOMÁŠ. 2013. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-905-2477-4.
- BLAŽKOVÁ, MARTINA. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČIŽINSKÁ, ROMANA A MARINIČ, PAVEL. 2010. *Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- FORET, MIROSLAV. 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978- 80-251-1942-6.
- HÁLEK, VITĚZSLAV. 2017. *Management a Marketing*. Hradec Králové : Vitězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HÁLEK, VITĚZSLAV. 2018. *Marketing, reklama, cena obvyklá*. Hradec Králové : Vitězslav Hálek, 2018. ISBN 978-80-270-3926-5.
- HANZELKOVÁ, ALENA, A DALŠÍ. 2009. *Strategický marketing, Teorie pro praxi*. Praha : C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HORÁKOVÁ, HELENA. 2014. *Marketingové strategie*. Praha : Ideaservis, 2014. ISBN 978-80-859-7081-4.
- INTERNÍ MATERIÁL A. 2022. Základní informace. [autor knihy] Chronex. *Interní dokument*. Louny : Chronex, 2022.
- INTERNÍ MATERIÁL B. 2022. Interní informace. [autor knihy] Chronex. *Interní dokumenty*. Louny : Chronex, 2022.
- INTERNÍ MATERIÁL C. 2022. Finanční výkazy. [autor knihy] Chronex. *Interní dokumenty*. Louny : Chronex, 2022.
- JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. 2013. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-2474670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANOUC, VIKTOR. 2020. *Internetový marketing*. Brno : Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0.
- KAŠÍK, MILAN A HAVLÍČEK, KAREL. 2015. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2015. ISBN 978-80-7408-100-2.

<https://capitalcounselor.com/jewelry-industry-statistics/>.

KEŘKOVSKÝ, MIROSLAV A VYKYPĚL, OLDŘICH. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, PHILIP. 2002. *Marketing management, the milenium edition*. Boston : Pearson Custom Publishing, 2002. ISBN 0-536-63099-2.

KOTLER, PHILIP, A DALŠÍ. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Ground Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, PHILLIP A KELLER, KEVIN LANE. 2012. *Marketing Management*. New Jersey : Pearson, 2012. ISBN 978-0-13-210292-7.

MCDONALD A MALCOLM. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Praha : Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

MIKOVCOVÁ, HANA A SCHOLLEOVÁ, HANNA. 2009. *Praktikum podnikové ekonomiky pro bakalářské studium*. Plzeň : Aleš Čeněk s.r.o., 2009. ISBN: 978-80-7380-209-7.

MORRIS, M, PITT, L.F. A BROMFIELD, D. 1994. *Marketing as strategy: Beyond Territorial Boundaries*. Oxford : Butterworth- Heinemann Ltd., 1994. ISBN 0016-3287/94/040391-12.

NÝVLTOVÁ, ROMANA A MARINIČ, PAVEL. 2010. *Finanční řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

PŘIKRYLOVÁ, JANA. 2019. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

RAO, C APPA, RAO, B PARVATHISWARA A SIVARAMAKRISHNA, K. 2008. *Strategic management and busienss policy*. New Delhi : Excel Books, 2008. ISBN: 978-7446-668-6.

RŮČKOVÁ, PETRA. 2019. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEMERÁDOVÁ, TEREZA. 2019. *Marketing na Facebooku a Instagramu*. Praha : Albatros Media a.s., 2019. ISBN 978-80-251-4959-1.

SRPOVÁ, JITKA A ŘEHOŘ, VÁCLAV. 2010. *Základy podnikání*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STRYDOM, JOHAN. 2005. *Introduction to marketing*. Cape Town, South Africa : Juta and Company Ltd, 2005. ISBN 0702165115.

- SYNEK, MILOSLAV, KOLEKTIV. 2006. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-736-7.
- ŠULEŘ, OLDŘICH, KOŠŤAN, PAVOL A BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK. 2006. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-0396-8.
- TOMEK, JAN. 1992. *Marketingová strategie podniku*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 978-80-856-0303-3.
- VÁCHAL, JAN, VOCHOZKA, MAREK A KOLEKTIV. 2013. *Podnikové řízení*. Praha : GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VIARDOT, ERIC. 2004. *Successful marketing Strategy for high-tech firms*. Boston, London : Artech House, 2004. ISBN 1580537006.
- VYSEKALOVÁ, JITKA. 2014. *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha : Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.
- VYSEKALOVÁ, JITKA. 2007. *Psychologie reklamy- 3. rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.
- ZAHÁLKA, TOMÁŠ. 2017. Jak na marketingový mix prpo e-shop? *Tomáš Zahálka*. [Online] 01. 07 2017. [Citace: 02. 03 2022.] <https://tomaszahalka.cz/marketingovy-mix-eshopy/>.
- ZAMAZALOVÁ, MARCELA. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZUZÁK, ROMAN. 2012. *Strategický manažment*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2012. ISBN 978-80-7251-460-1.

### **Internetové zdroje**

- AKADEMIE. 2021. PPC: Je pro úspěch důležitější cena za proklik, nebo výše rozpočtu? *upgates*. [Online] 17. 09 2021. [Citace: 16. 03 2022.] <https://www.upgates.cz/a/je-pro-uspech-ppc-kampane-dulezitejsi-cena-za-proklik-nebo-vyse-rozpoctu>.
- CZNACE. 2022. 477 - Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách. [Online] 2022. [Citace: 22. 03 2022.] <http://www.nace.cz/477-maloobchod-ostatnim-zbozim-specializovanych-prodejnach>.
- CZSO. 2022. HDP, národní účty. *Český statistický úrad*. [Online] 03 2022. [Citace: 25. 03 2022.] [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty).

CZSO. 2022. Klasifikace ekonomických činností. *Česk statistický úřad*. [Online] 2022. [Citace:16.032022.]

[https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace).

CZSO. 2022. Počet obyvatel. *Český statistický úřad*. [Online] 01. 03 2022. [Citace: 22. 03 2022.] <https://www.czso.cz/csu/czso>.

CZSO. 2022. Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2019 byla 2,8 %. *Český statistický úřad*. [Online] 03 2022. [Citace: 22. 03 2022.] <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2019-byla-28->.

CZSO. 2022. Vývoj české ekonomiky. *Český statistický úřad*. [Online] 2022. [Citace: 22. 03 2022.] <https://www.czso.cz/csu/czso/ff0036b2b7>.

CZSO. 2018. Vývoj počtu obyvatel. *Český statistický úřad*. [Online] 2018. [Citace: 12. 03 2022.] <https://www.czso.cz/documents/10180/92011146/13015819a4.pdf/11e3bc8b-69b5-4ee6-8f41-db854825b055?version=1.2>.

ČERMÁN, MIROSLAV. 2018. Integrovaný marketingový mix: 4P, 4C, 4E. *Clever and smart*. [Online] 14. 02 2018. [Citace: 28. 02 022.] <http://www.cleverandsmart.cz/integrovaný-marketingový-mix-4p-4c-4e/>.

ČNB. 2022. Prognóza ČNB. *Česká národní banka*. [Online] 16. 03 2022. [Citace: 16. 03 2022.] <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.

FINANALISIS. 2022. Jaké bankrotní a bonitní modely ve FinAnalysis najdete. *FinAnalysis*. [Online] 2022. [Citace: 08. 03 2022.] <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.

GOLDA, JAN. 2021. Prodej platinových šperků nadále zaznamenává silný vzestup. *Burzovní svět*. [Online] 18. 06 2021. [Citace: 09. 03 2022.] <https://burzovnisvet.cz/investice/zpravy/komodity/prodej-platinovych-sperku-nadale-zaznamenava-silny-vzestup-3/>.

CHRONEX. 2022. Chronex. *Chronex*. [Online] 2022. [Citace: 15. 02 2022.] <https://chronex.business.site>.

CHRUDIM. 2009. Šperky jsou na internetu žádanější, před Vánocemi se činí muži. *LUPA.cz*. [Online] 25. 09 2009. [Citace: 02. 03 2022.] <https://www.lupa.cz/tiskove-zpravy/sperky-jsou-na-internetu-zadanejsi/>. ISSN 1213-0702.

JUSTICE.CZ. 2022. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *justice.cz*. [Online] 2022. [Citace: 06. 01 2022.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=29260>.

KAIN, PETR. 2020. Cena zlata letos navzdory poklesu zájmu o šperky trhá rekordy. *ekonom*. [Online] 5. 11 2020. [Citace: 02. 03 2022.] <https://ekonom.cz/c1-66838670-cena-zlata-letos-navzdory-poklesu-zajmu-o-sperky-trha-rekordy>. ISSN: 2787-9380.

KENTIC, JOVANA. 2022. 27 Shiny Jewelry Industry Statistics to Make You Sparkle. *Capital Counselor*. [Online] 08. 03 2022. [Citace: 10. 03 2022.] <https://capitalcounselor.com/jewelry-industry-statistics/>

KNECHTLOVÁ, JANA. 2017. Těžká doba pro zlato: Poptávka je nejslabší za osm let. *patria.cz*. [Online] 2017. [Citace: 14. 03 2022.] <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3676768/tezka-doba-pro-zlato-poptavka-je-nejslabsi-za-osm-let.html>.

URZY.CZ. 2022. Chronex s.r.o. *Kurzy.cz*. [Online] 2022. [Citace: 06. 01 2022.] <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27295851/chronex-cz-sro/>.

KURZY.CZ. 2022. Stříbro - ceny a grafy stříbra, vývoj ceny stříbra 1oz - 3 roky - měna USD. *Kurzy.cz*. [Online] 03 2022. [Citace: 06. 03 2022.] <https://www.kurzy.cz/komodity/stibro-graf-vyvoje-ceny/1oz-usd-3-roky>.

KURZY.CZ. 2022. Zlato - ceny a grafy zlata, vývoj ceny zlata 1oz - 1 rok - měna USD. *Kurzy.cz*. [Online] 2022. [Citace: 12. 03 2022.] <https://www.kurzy.cz/komodity/zlato-graf-vyvoje-ceny/>.

MARKETINGPPC. 2022. Co je to PPC. *MarketingPPC*. [Online] 2022. [Citace: 16. 03 2022.] <https://www.marketingppc.cz/ppc/co-je-to-ppc/>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2021. Zákon o živnostenském podnikání. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 2021. [Citace: 05. 03 2022.] <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/narizeni-vlady-c--278-2008-sb---82761/>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2022. Živnostenský zákon. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 2022. [Citace: 01. 03 2022.] <https://www.zakony.cz/zakon-SB1991455-169>.

PAGESPEED INSIGHTS. 2022. PageSpeed Insights. *PageSpeed Insights*. [Online] 2022. [Citace: 01. 03 2022.] [https://pagespeed.web.dev/report?url=https%3A%2F%2Fchronex.business.site%2F%3Futm\\_source%3Dgmb%26utm\\_medium%3Dreferral](https://pagespeed.web.dev/report?url=https%3A%2F%2Fchronex.business.site%2F%3Futm_source%3Dgmb%26utm_medium%3Dreferral).

- POLOU, PHILIPPE. 2018. FROM 4 P TO 4 E: RETHINKING THE MARKETING MIX. *Bay Bridge Digital*. [Online] Copyright © 2021 BAYBRIDGEDIGITAL, 26. 02 2018. [Citace: 24. 02 2022.] <https://baybridgedigital.com/from-4-ps-to-4-es-rethinking-the-marketing-mix/>.
- PUNCOVNÍ ÚŘAD. 2018. Činnost puncovního úřadu. *Činnost puncovního úřadu*. [Online] 2018. [Citace: 09. 03 2022.] [http://www.puncovniurad.cz/cz/doc/Rozbor%20činnosti%20PÚ%202018\\_v9\\_tisk\\_min\\_na%20web.pdf](http://www.puncovniurad.cz/cz/doc/Rozbor%20činnosti%20PÚ%202018_v9_tisk_min_na%20web.pdf).
- SEO TEST ONLINE. 2022. SEO TEST ONLINE. *SEO TEST ONLINE*. [Online] 2022. [Citace: 15. 03 2022.] <https://suite.seotestonline.com/seo-checker/aHR0cHM6Ly9jaHJvbmV4LmJlc2luZXNzLnNpdGUvP3V0bV9zb3VyY2U9Z2liJnV0bV9tZWVpdW09cmVmZXJyYWw%253D/>.
- STATISTA. 2022. Jewelry. *Statista*. [Online] 2022. [Citace: 03. 03 2022.] <https://www.statista.com/outlook/cmo/accessories/watches-jewelry/jewelry/worldwide#revenue>.
- ŠPAČKOVÁ, IVA. 2017. Aktuálně.cz. *Češi více utrácejí za šperky. Podívejte se na kámen za 15 milionů i na výrobu v Praze*. [Online] 28. 09 2017. [Citace: 02. 03 2022.] <https://zpravy.aktualne.cz/finance/cesi-vice-utraceji-za-sperky-podivejte-se-na-kamen-za-15-mil/r~5098539aa1fd11e780320025900fea04/>.
- ZPRÁVY Z FINANČNÍCH TRHŮ. 2015. Objem prodaných šperků dosáhne o Vánocích historického rekordu. *penize.cz*. [Online] 24. 11 2015. [Citace: 03. 03 2022.] <https://www.penize.cz/zpravy-z-trhu/306180-objem-prodanych-sperku-dosahne-o-vanocich-historickeho-rekordu>.

# 19 Přílohy

27.03.22 22:09

Klenotnictví Chronex

## Klenotnictví Chronex

Dotazník k diplomové práci na téma Návrh marketingové strategie klenotnictví Chronex

**\*Povinné pole**

### 1. Jaký typ šperků preferujete? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Naušnice
- Prsteny
- Řetízky
- Náramky
- Hodinky
- Přívěsky
- jiné

### 2. Jaký materiál preferujete? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- zlato
- stříbro
- Chirurgická ocel
- bižuterie
- je mi to jedno
- ani jedna z možností

### 3. Které faktory jsou pro Vás důležité při nákupu šperků? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- cena
- materiál
- design
- značka
- prodejna
- recenze o zlatnictví
- uložení kapitálu

4. Jaký šperk jste si za posledních 12 měsíců koupili? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Dámské  
 Pánské  
 Dětské

5. K jaké příležitosti nakupujete šperky? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Vánoce  
 Valentýn  
 Narozeniny  
 Různé oslavy  
 Jen tak

6. Z jakého důvodu byste si nechala vyrobit šperk na míru? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Kvalita  
 Vlastní design  
 Náhrada ztraceného šperku  
 Z žádného

7. Už jste někdy slyšeli o klenotnictví Chronex? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Ne  
 Je mi to povědomé



## 8. Znáte jiná klenotnictví v okolí Loun? \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Křivánkovi
- Kleopatra
- King
- Nechanická
- Žádné z uvedených

## 9. Navštěvujete uvedená klenotnictví? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Ne

## 10. Koupili jste si někdy nějaký produkt v klenotnictví Chronex? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
- Ne

## 11. Pokud ano, jaký

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Šperky z nabídky
- Hodinky
- Hodiny
- Šperk na zakázku
- jiné
- žádné

12. Nechali jste si někdy opravit šperk v zlatnictví Chronex? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

13. Byli jste spokojeni s nákupem v zlatnictví Chronex?

*Označte jen jednu elipsu.*

Velmi spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Velmi nespokojen/a

14. Koupili byste si nějaký šperk po internetu v e-shopu zlatnictví Chronex? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Ano

Ne

Možná

15. Jaký byste preferovali způsob doručení objednaného zboží?

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

Domů

Na poštu v místě bydliště

Vyzvednutím na prodejně

Nevím

16. Uvítali byste nějaký zákaznický věrnostní program? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Ne  
 Možná

17. Je něco, co byste v obchodě zlepšili nebo co Vám schází? \*

---

18. Jste? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Žena  
 Muž

19. Kraj, ve kterém žijete? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Středočeský  
 Ústecký  
 Praha  
 jiný

## 20. Věková skupina \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 15-17 let
- 18-29 let
- 30-45 let
- 46- 59 let
- 60 a více

## 21. Vyberte jsem... \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Student
- Zaměstnanec
- Podnikatel
- Důchodce
- jiné

## 22. Průměrný měsíční příjem v čistém \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 15 000 Kč - 25 000 Kč
- 25 000 Kč - 35 000 Kč
- 35 000 Kč - 45 000 Kč
- Nechci uvádět
- nemám příjem

---

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře