Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Marketingová strategie pro společnost DanCzek Teplice, a. s.

Bc. Jan Havlátko

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Havlátko

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Most

Název práce

Marketingová strategie pro společnost DanCzek Teplice, a. s.

Název anglicky

Marketing strategy for the company DanCzek Teplice, a. s.

Cíle práce

Cílem práce je stanovit doporučení pro úpravu marketingové strategie pro vybranou firmu DanCzek Teplice, a. s., která se pohybuje v odvětví elektronických cigaret.

Metodika

Práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část diplomové práce bude vypracována na základě literární rešerše odborné literatury zaměřené především na oblast strategického řízení a marketingu. V empirické části bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, využita budou dostupná sekundární data o trhu s elektronickými cigaretami, a také primární data, především odborné konzultace ve firmě DanCzek Teplice. Závěr přinese konkrétní doporučení pro oblast marketingové strategie, se zaměřením na marketingový mix.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

elektronické cigarety, podnikání, strategický marketing, situační analýza, marketingová strategie, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, analýza odvětví, swot

---

Doporučené zdroje informací

BOONE, L.E. a D.L. KURTZ. Contemporary Marketing. Cengage Learning, 2015. ISBN 9781305465466.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

PRIDE, W.M. a O.C. FERRELL. Marketing 2016. Cengage Learning, 2015. ISBN 9781305445826.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

WEST, D.C., J.B. FORD a E. IBRAHIM. Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage: Creating Competitive Advantage. Oxford University Press, 2015. ISBN 9780199684090.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Chalupová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie pro společnost DanCzek Teplice, a. s." jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2021 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Martině Chalupové, Ph.D. za odborné konzultace a rady a také všem, kteří mi poskytli informace a pomoc při vypracování této diplomové práce.

Marketingová strategie pro společnost DanCzek Teplice, a. s.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingových strategií pro společnost DanCzek Teplice, a. s. Cílem práce je stanovit doporučení pro úpravu marketingové strategie se zaměřením na marketingový mix pro vybranou firmu DanCzek Teplice, a.s., která se pohybuje mimo jiné i v odvětví elektronických cigaret. Teoretická část je zaměřena na rešerši literatury z oblasti strategického řízení a marketingu. Empirická část je věnována analýzám vnějšího a vnitřního prostředí společnosti se zaměřením na odvětví elektronických cigaret. Využita jsou dostupná sekundární data a také primární data, především konzultace ve společnosti DanCzek Teplice, a. s. Společnosti je navrhnuta tržní penetrace pomocí SO strategií se zaměřením na marketingový mix. Společnost se může opřít o středně silné vnitřní prostředí a tento záměr vykazuje střední citlivost na vlivy vnějšího prostředí. Atraktivita odvětví elektronických cigaret je průměrná. Obliba elektronických cigaret vykazuje rostoucí trend. Práce může sloužit firmě DanCzek Teplice, a. s. ke změnám či úpravám marketingové strategie v odvětví elektronických cigaret, ale i každému, kdo se zajímá o podrobnější informace o trhu s elektronickými cigaretami v České republice.

Klíčová slova: elektronické cigarety, podnikání, strategický marketing, situační analýza, marketingová strategie, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, swot

Marketing strategy for the company DanCzek Teplice, a. s.

Abstract

The diploma thesis deals with the proposal of marketing strategies for the company DanCzek Teplice, a.s. The aim of the thesis is to set recommendations for adjusting the marketing strategy with a focus on the marketing mix for the selected company DanCzek Teplice, a.s., a company that operates, among the others, in the sector of electronic cigarettes. The theoretical part is focused on literature review in the field of strategic management and marketing. The empirical part is dedicated to the analysis of the external and internal environment of the company with a focus on the electronic cigarette industry. Available secondary data as well as primary data are used, especially the consultations in the company DanCzek Teplice, a. s. The market penetration using SO strategies with a focus on the marketing mix is suggested to the company. The company can rely on a medium-strong internal environment, and this intention is moderately sensitive to the effects of the external environment. The attractiveness of the e-cigarette industry is average. The popularity of electronic cigarettes reveals a growing trend. The thesis can be used by DanCzek Teplice, a. s. to change or modify the marketing strategy in the electronic cigarette industry sector, but also to anyone who is interested in more detailed information about the electronic cigarette market in the Czech Republic.

Keywords: electronic cigarettes, business, strategic marketing, situation analysis, marketing strategy, external environment analysis, internal environment analysis, swot

OBSAH

1 ÚVOD 12

2 CÍL PRÁCE A METODIKA 14

2.1 CÍL PRÁCE 14

2.2 METODIKA 14

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA 15

3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ 15

3.1.1 Vize 15

3.1.2 Mise 16

3.1.3 Cíle 17

3.2 STRATEGICKÝ MARKETING 18

3.2.1 Proces strategického marketingového řízení 19

3.2.2 Fáze strategického marketingového plánování 21

3.3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA 22

3.3.1 Analýza vnějšího prostředí 24

3.3.1.1 Analýza makroprostředí 25

3.3.1.2 Analýza mikroprostředí 27

3.3.2 Analýza vnitřního prostředí 33

3.3.2.1 Analýza hodnotového řetězce 34

3.3.2.2 Analýza struktury sortimentu nabídky – model Petra Druckera 34

3.3.2.3 Finanční analýza 36

3.3.2.4 Analýza zdrojů a kompetencí 38

3.3.3 SWOT analýza 39

3.3.4 Vnitřně – vnější matice IE 41

3.3.4.1 Matice EFE 41

3.3.4.2 Matice IFE 41

3.3.4.3 Matice IE 42

3.4 STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ A FORMULACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ 43

3.4.1 Stanovení marketingových cílů 43

3.4.2 Formulace marketingových strategií 44

3.5 MARKETINGOVÝ MIX 46

4 VLASTNÍ PRÁCE 48

4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DANCZEK TEPLICE, A. S. 48

4.1.1 Vize a mise společnosti 50

4.1.2 Marketingový mix společnosti 50

4.2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE PODNIKU 52

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí 52

4.2.1.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza 52

4.2.1.2 Analýza mikroprostředí 59

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí 73

4.2.2.1 Analýza hodnotového řetězce 74

4.2.2.2 Analýza portfolia produktů 78

4.2.2.3 Finanční analýza 82

4.2.2.4 Analýza zdrojů a kompetencí 87

4.2.3 SWOT analýza 89

4.2.4 Vnitřně-vnější matice IE 93

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ 96

5.1 PRODUKTOVÁ STRATEGIE 97

5.2 CENOVÁ STRATEGIE 98

5.3 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE 99
5.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE 101
6 ZÁVĚR 102
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 103
8 PŘÍLOHY 110

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického marketingového řízení 19
Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí podniku 24
Obrázek 3: Porterův model pěti sil 30
Obrázek 5: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií 40
Obrázek 6: Matice IE 42
Obrázek 7: Logo společnosti 49
Obrázek 8:Logo maloobchodní sítě TOBACCO DC 49
Obrázek 9: Vývoj počtu uživatelů elektronických cigaret celkem 57
Obrázek 10: Matice IE 95

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady faktorů sledovaných v PEST analýze 26
Tabulka 2: Analýza atraktivity odvětví 33
Tabulka 3: Model Petera Druckera - produkty umožňující snadné rozhodování 35
Tabulka 4:Model Petera Druckera - problematické produkty 35
Tabulka 5: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu 38
Tabulka 6: SWOT matice 39
Tabulka 7: Různá členění strategií 44
Tabulka 8: Vztah mezi 4 P a 4 C 47
Tabulka 9: Meziroční vývoj HDP v % 54
Tabulka 10: Čtvrtletní vývoj HDP v roce 2020 v % 54
Tabulka 11: Vývoj kurzů vybraných měn v Kč 55
Tabulka 12: Vývoj úrokové sazby PRIBOR 3M v % (roční průměry) 56
Tabulka 13: Vývoj počtu uživatelů elektronických cigaret podle vybraných charakteristik v % 58
Tabulka 14: Vývoj počtu obyvatel České republiky 58
Tabulka 15: Informace o odvětví elektronických cigaret v ČR 59
Tabulka 16: Hybné síly v odvětví 62
Tabulka 17: Konkurenční rivalita v odvětví 63
Tabulka 18: Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví 65
Tabulka 19: Vyjednávací síla zákazníků 66
Tabulka 20: Vyjednávací síla dodavatelů 68
Tabulka 21: Hrozba substitutů 69
Tabulka 22: Zhodnocení Porterova modelu pěti sil 70
Tabulka 23: Analýza konkurentů 71

Tabulka 24: Hodnocení konkurentů 71
Tabulka 25: Analýza atraktivity odvětví 72
Tabulka 26: Portfolio produktů v sortimentu elektronických cigaret společnosti DanCzek 78
Tabulka 27: Model Petera Druckera - produkty umožňující podniku snadné rozhodování 80
Tabulka 28: Model Petera Druckera - problematické produkty 80
Tabulka 29: Výpočet ukazatelů rentability 82
Tabulka 30: Výpočet ukazatelů likvidity 83
Tabulka 31: Výpočet ukazatelů aktivity 84
Tabulka 32: Výpočet ukazatelů zadluženosti 85
Tabulka 33: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu 86
Tabulka 34: Vstupní hodnoty pro Kralickův Quicktest 86
Tabulka 35: Výpočet rovnic Kraclickova Quicktestu + přiřazení bodového hodnocení 87
Tabulka 36: Výsledky Kralickova Quicktestu 87
Tabulka 37: Hodnocení zdrojů a kompetencí 87
Tabulka 38: SWOT matice 91
Tabulka 39: Matice EFE 93
Tabulka 40: Matice IFE 94
Tabulka 41: Náklady na otevření vlastní prodejny 100
Tabulka 42: Měsíční náklady na chod prodejny 100

1 Úvod

Snad každý se již setkal s elektronickou cigaretou, či v posledních letech novým zařízením IQOS. Uživatele je možné potkat v restauracích a barech, kde kouří svá zařízení navzdory protikuřáckému zákonu. Od doby, kdy dorazila první elektronická cigareta na český trh, se těší stálé oblibě. V poslední době je vidět mnoho uživatelů, kteří využívají ke kouření nová zařízení na způsobu zahřívání tabákových směsí typu IQOS. Skoro v každém městě se vyskytují specializované prodejny s kompletním sortimentem elektronických cigaret. Trendu si samozřejmě všimla také firma DanCzek Teplice, a. s. Společnost se specializuje především na prodej tabákových výrobků, příslušenství a doplňků k nim. Působí na českém trhu od roku 1991. Firma začala s prodejem a distribucí elektronických cigaret v roce 2017, maloobchodní e-shop specializovaný na sortiment elektronických cigaret vapemania.cz byl spuštěn v roce 2020. V roce 2020 se společnost také stala exkluzivním zástupcem firmy EDGE. Vybrané zboží také nabízí svým velkoobchodním partnerům a prodává je prostřednictvím svých tabákových prodejen. Společnost by chtěla i v tomto odvětví zvyšovat svůj podíl na trhu.

Diplomová práce je zaměřena na návrh marketingových strategií společnosti DanCzek Teplice, a. s. v odvětví elektronických cigaret. První část práce je věnována současnému poznání v oblasti strategického řízení, strategického marketingu a analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Navazuje empirická část, kde je nejprve představena firma DanCzek Teplice, a. s., následně jsou aplikovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí na odvětví elektronických cigaret a společnost. V další části jsou sumarizovány identifikované příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky společnosti a je proveden návrh prvních možných marketingových strategií. Na závěr jsou navržená jednotlivá doporučení, které pomohou společnosti DanCzek Teplice, a. s. posílit svou pozici na trhu v odvětví elektronických cigaret.

Pro stanovení cílů a strategií je základem detailně zmapovat prostředí a okolí trhu, ve kterém firma podniká nebo plánuje podnikat. Nejen firmě DanCzek Teplice, a. s., ale i širší veřejnosti zajímající se o výše specifikované odvětví, přinese tato diplomová práce potřebné informace. Analýzy vnějšího prostředí poskytují informace o odvětví, vývoji trhu s elektronickými cigaretami, dále o zákonech, které se svými regulacemi dotýkají odvětví, informace o konkurenci a hybných silách a další faktorech. Pro společnost bude velmi užitečná také analýza jejího vnitřního prostředí a identifikace silných a slabých stránek.

Závěrem nechybí doporučení, která pomohou společnosti ukázat směr jejího dalšího podnikání a fungování na trhu elektronických cigaret.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je stanovit doporučení pro úpravu marketingové strategie pro vybranou firmu DanCzek Teplice, a. s., která se pohybuje v odvětví elektronických cigaret.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a empirické. Teoretická část diplomové práce je vypracována na základě literární rešerše odborné literatury zaměřené především na oblast strategického řízení a marketingu.

V empirické části je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Pomocí analýzy vnějšího prostředí podniku jsou identifikovány příležitosti a hrozby. Pomocí analýzy vnitřního prostředí silné a slabé stránky společnosti. Vnější prostředí je rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí. V rámci analýzy makroprostředí je provedena PEST analýza. Mikroprostředí je analyzováno pomocí analýzy odvětví, analýzy hybných sil, analýzy konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil, analýzy konkurentů a analýzy atraktivity odvětví. Analýza vnitřního prostředí podniku obsahuje analýzu hodnotového řetězce, analýzu portfolia a analýzu podle Petra Druckera, finanční analýzu a analýzu zdrojů a kompetencí. V rámci finanční analýzy jsou analyzovány poměrové ukazatele a je proveden Kralickův Quicktest. Výsledky jsou sumarizovány ve SWOT analýze, kde jsou také navrhnuty první varianty marketingových strategií. Výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí jsou také více rozebrány ve vnitřně – vnější matici IE, která slouží k hodnocení interních a externích faktorů. Je sestavena matice EFE, IFE a matice IE. Na závěr jsou společnosti představeny možné návrhy a doporučení v odvětví elektronických cigaret se zaměřením na marketingový mix.

V práci jsou využita sekundární data, a to statistiky, prognózy, účetní závěrky, zákony, výsledky průzkumů, informace o konkurenci a další informace o trhu s elektronickými cigaretami. Využita jsou také primární data, především odborné konzultace ve firmě DanCzek Teplice, a. s., konzultace s obchodním zástupcem jednoho z největších velkoobchodů v ČR Liborem Jelínkem, který pracuje pro firmu Valmont trading, s. r. o.

3 Teoretická východiska

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení, které uskutečňuje top management nebo vlastníci firmy jsou aktivity, které by měly udržovat soulad mezi dlouhodobými cíli podniku, posláním, jeho disponibilními zdroji a okolím, ve kterém podnik funguje. Rozhodnutí, která se provádí na strategické úrovni řízení velmi ovlivňují úspěch podniku. Úspěch podniku hodně závisí na včasném předvídání hrozeb a příležitostí. Strategické řízení je však neustálý proces, který nikdy nekončí. Ideální model strategického řízení popsat nelze, protože to by znamenalo konec tržní ekonomiky. Lze ale říci, že strategické řízení by mělo obsahovat určité logické kroky, jako je vymezení poslání firmy, popsání cílů, dále strategická analýza až po vymezení různých variant strategií, výběr a implementaci určité strategie až po jejich kontrolu a korekce. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

Jakubíková (2013) se s tímto shoduje a popisuje, že strategické řízení zahrnuje aktivity, které jsou zaměřené na udržení souladu mezi posláním, dlouhodobými cíli, zdroji a také mezi podnikem a jeho okolím, ve kterém funguje prostřednictvím toho, že si podnik vymezí vizi, misi, cíle, růstové strategie a portfolia. Jedná se o dynamický proces zahrnující tvorbu a implementaci rozvojových záměrů.

V dnešním dynamickém světě je zapotřebí, aby podnik svojí strategii neustále sledoval a vždy reagoval na změny v okolí podniku, ať už se jedná o změny na trhu, v makrookolí podniku, změny v nabídce a poptávce apod. (Jakubíková, 2013)

3.1.1 Vize

Jakubíková (2013) uvádí, že vymezení vize a mise stojí na počátku strategického řízení, což je také zřejmé z tradičního hierarchického pojetí. Vize je to, čeho má být dosaženo v zájmu zákazníka. Vize závisí na samotné firmě, ale i odvětví, ve kterém podniká. Vize ukazuje, jak podnik bude v budoucnosti vypadat a měla by vytvářet pozitivní pocity všech zainteresovaných stran. Vize musí být realistická, dobře komunikovatelná a jasně formulovaná. Měla by být společná pro všechny členy organizace a koordinovat jejich úsilí. Manažeři, kteří ji formulovali, by jí také měli věřit.

Srpová a Řehoř (2010) také uvádí, že vize jsou dobře zformulované myšlenky, které vedou a motivují zaměstnance a je především určena pro vnitrofiremní potřebu. Vize ukazuje představy o vývoji a základní záměry podniku.

Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl (2017) uvádějí, že někteří autoři používají termín vize a mise ve stejném smyslu a jiní zase, že vize je žádoucí stav, kterého firma v budoucnu chce dosáhnout a mise je zaměřena více na současnost.

3.1.2 Mise

Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl (2017) popisují, že mise by měla korespondovat s vizí firmy. Říká, co bude předmětem podnikání, vymezuje zákazníky firmy, jaké potřeby budou uspokojovány, jakými výrobky a službami. Mise by měla být čas od času aktualizována jako ostatní strategické dokumenty. Mise plní několik funkcí najednou:

- Vyjadřuje základní strategický záměr managementu a vlastníků firmy. Strategie firmy na misi navazuje a konkretizuje v určitých oblastech.
- Má informační význam, vyjadřuje poslání podniku směrem k veřejnosti.
- Pro firmu samotnou představuje mise určité základní normy chování managementu a zaměstnanců.

Podle Jakubíkové (2013) mise představuje hlavní důvod existence podniku. Mise prezentuje smysl její existence, vztah k ostatním subjektům na trhu, hodnoty, které firma dlouhodobě uznává, a normy chování celé organizace. Mise by měla být ve shodě s vnějším a vnitřním prostředím. Jsou vymezeny čtyři základní dimenze: produkty, trhy, zákaznické potřeby a zákaznické skupiny. Při vymezování je však potřeba vzít v úvahu pět důležitých elementů:

- Historie firmy
- Současné preference vlastníků a managementu společnosti
- Faktory vnějšího prostředí
- Zdroje firmy
- Vymezení účelu existence při využití schopností podniku

Jednoduše lze říci, že vize odpovídá na otázku, kam firma směřuje, tedy obraz budoucnosti a vize odpovídá na otázku, proč firma existuje, tedy důvod existence. Řídit podnik

s nejasnou vizí a misí je obtížné a k jejich naplnění je zapotřebí nadšení, schopnosti lidí a jejich úsilí. Jakubíková (2013)

3.1.3 Cíle

Strategický cíl je stav, kterého chce firma v budoucnosti dosáhnout a který je měřitelný kvantitativními a kvalitativními ukazateli. Mohou vyplývat z mise podniku nebo mohou být také považovány za pomocný nástroj k naplnění mise neboli poslání podniku. Za stanovení strategických cílů je zodpovědné vrcholové vedení podniku. Jakubíková (2013).

Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl (2017) také popisují strategické cíle jako žádoucí stavy, kterých se snaží podnik během své existence dosáhnout. Strategické cíle jsou podstatou strategií a jejich hlavní součást. Dosažení cílů pak lze považovat za nejdůležitější kritérium při hodnocení činnosti podniku. Jsou různé cíle a každý podnik může mít jiný cíl, např. ziskovost, podíl na trhu, dosažená kvalita výrobků a služeb, spokojenost zákazníků, hospodárnost atd.

Jakubíková (2013) popisuje, že cíle by měly splňovat pravidlo SMART, což znamená, že by měli být chytře stanovené a pod touto zkratkou se také skrývají požadované vlastnosti cílů:

- **S**: Specific – specifický, což znamená, že by mělo být detailněji popsáno čeho chce podnik dosáhnout
- **M**: Measurable – měřitelný, tedy dosažení cíle by mělo jít změřit, např. velikost podílu na trhu
- **A**: Agreed – akceptovatelný, to znamená, že cíl by měl být akceptovatelný těmi, co se na dosažení cíle mají podílet
- **R**: Realistic – reálný, tj. cíl by měl být dosažitelný
- **T**: Trackable – sledovatelný, to znamená, že cíl by měl být sledovatelný v čase, měly by být určeny jednotlivé časové etapy

Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl (2017) uvádějí pod vlastností S stimulating, což popisují tak, že cíl by měl stimulovat k co nejlepším výsledkům. Dále také A jako acceptable a T jako timed, ale pod stejným významem jako Jakubíková (2013).

Fotr a kol. (2020) doplňuje pravidlo SMART o E a R. Definovaný cíl by měl být úzce spjat s vizí a splňovat pravidlo SMARTER:

- **S**: specific – specifický
- **M**: measurable – měřitelný
- **A**: achievable – dosažitelný
- **R**: result oriented – realistický, orientovaný na výsledek
- **T**: Time framed – časově vymezený
- **E**: ethical – cíl by měl být v souladu s etickým přístupem k podnikání
- **R**: resourced – zaměřený na zdroje

3.2 Strategický marketing

Marketingová činnost je jednou z činností, kterou podnik vykonává. Je to činnost, která slouží k vytváření a poskytování hodnoty zákazníkům podniku, zároveň také řízení vztahů se zákazníky tak, aby z toho měl prospěch podnik a zájmové skupiny, které jsou s podnikem spojené. (Burrow, Fowler, 2015)

Marketingový koncept, je taková filisofie, která je orientovaná na zákazníka, identifikaci a uspokojení jeho potřeb lépe než to dělá konkurence. Firma, která je zaměřena na marketing se snaží plnit potřeby svých zákazníků, opakem lze považovat zaměření na prodej, kde se podnik snaží naplnit své potřeby a dosáhnout co největšího zisku. (Boone, Kurtz, 2015)

Ve vyspělých ekonomikách se moc přesouvá směrem k zákazníkům a podnik tak musí být zákaznicky orientovaný, aby byl úspěšný. (Burrow, Fowler, 2015)

V dnešní době si lze těžko představit, že marketing nebude součástí strategického řízení podniku. Strategický řídící proces je východiskem marketingového procesu, ale zároveň ho také limituje. Marketingový styl řízení je orientován na trh a na zákazníka. Zákazník je ten, kdo firmu živí a je třeba vnímat jejich přání, potřeby a řešit jejich problémy. V současnosti se svět neustále mění, vlivem globalizace, informačních technologií (zákazník je také lépe informovaný), dopravy, technologií, stylu řízení firem atd. a firmy na to musí reagovat, aby byly úspěšné nebo aby vůbec přežily. (Jakubíková, 2013)

Ekonomický slovník (Hindls, Holman, Hronová, 2003) říká, že strategický marketing je vývojovou fází marketingu. Strategický charakter získává až při plánování budoucích činností soustředících se na vymezení potencionálních zákazníků a jejich

potřeb. Strategický marketing připravuje vedení společnosti na změny, napomáhá rozpoznat příležitosti a hrozby a reagovat na ně lépe než konkurence.

Strategický marketing je procesem, kdy firma sladí své silné stránky s takovými skupinami zákazníků, kterým může sloužit. V tomto procesu je ovlivňována budoucnost a směr firmy a je nutné znát makroprostředí a mikroprostředí trhů, na kterých firma působí. (West, Ford, Ibrahim, 2015)

Strategický marketing, stejně jako strategické řízení, přísluší vrcholovému managementu a rozvíjí poslání podniku a podnikové cíle. Je spojen se sledováním prostředí, identifikaci změn a jak na tyto změny reagovat a využit je. Měl by být součástí strategického řízení podniku. Marketingové strategické řízení je proces, který se skládá ze třech hlavních fází, a to z plánování, realizace a kontroly. (Jakubíková, 2013)

3.2.1 Proces strategického marketingového řízení

Základní marketingový proces se skládá ze tří fází, a to plánování, realizace a kontroly.

Obrázek 1: Proces strategického marketingového řízení

Zdroj: Blažková, 2007

Plánování

Významným prvkem strategického marketingového řízení je marketingové plánování, jehož výstupem je marketingový plán. Marketingové strategické plánování je součástí strategického plánování podniku a patří k nejsložitějším marketingovým úkolům. Je to proces, který slouží k formulaci strategií pro obory, ve kterých firma podniká, soustřeďuje se na skutečné problémy, ukazuje podniku, kdy je potřeba změn, poskytuje podniku

alternativy. Je podloženo fakty a tím také ukazuje, že názory je zapotřebí podložit fakty. (Jakubíková, 2013)

Základem marketingového plánování je vytvořit, udržet a rozvíjet pro podnik žádoucí vazbu mezi jejich cíli, které jsou stanoveny na základě poslání a mezi strategiemi, které jsou voleny k dosažení těchto v návaznosti na zdroje, kterými podnik disponuje a měnícímu se prostředí. (Pride, Ferrell, 2015)

Realizace

Druhou fází marketingového strategického procesu je realizace. Marketingové strategie jsou po fázi plánování realizovány a musí se promítat v marketingových aktivitách podniku. Aby byl plán efektivní, tak způsob aktivit by měl odpovídat zvoleným marketingovým strategiím. (Pride, Ferrell, 2015)

Při realizaci strategie je nutná marketingově pojatá organizační struktura, myšlení zaměstnanců by mělo být zákaznicky a marketingově orientované a všichni by se měli na naplnění cílů podílet. Dále je nutné rozdělení zodpovědností a pravomocí, dále je důležitá motivace, kooperace, koordinace, komunikace a odpovědnost všech zúčastněných. Marketingové strategie určují postupy v rámci realizace strategie. (Jakubíková, 2013)

Fáze implementace strategie je velmi náročná a málo úspěšná (empirické výzkumy: úspěšnost 10 – 50 %) a souvisí s výkonností organizace. Úkolem marketingových útvarů při implementaci strategie je úspěšné umisťování produktů na cílové trhy a zajištění plánovaného vývoje tržeb. (Fotr a kol., 2020)

Kontrola

Jak popisuje Jakubíková (2013) proces marketingového strategického řízení je zakončen kontrolní fází. Kontrolují se všechny postupy, které podnik realizoval, aby naplnil svoje cíle ne, jen výsledky. Důležitá je kontrola marketingových strategií, které firma současně používala. Dva základní nástroje pro kontrolu marketingového plánu je rozpočet a marketingové cíle. Jakubíková (2013) dále uvádí čtyři typy marketingové kontroly:

- Kontrola ročního plánu
- Kontrola rentability produktů a skupin výrobkových značek + různých marketingových činností

- Strategická kontrola, která zajišťuje, zda změna podmínek neovlivnila strategii tak, že ztratila smysl
- Kontrola efektivnosti

Pro vyhodnocení marketingového fungování podniku je třeba, aby podnik do svých podnikových procesů implementoval hodnotící a kontrolní nástroje. Je třeba sledovat, zda podnik naplňuje zvolené marketingové cíle prostřednictvím vybraných marketingových strategií. Hodnotí se vhodnost zvolené strategie a její úspěšnost. Analyzuje se, do jaké míry se shoduje plán a realizace. Zjišťují se odchylky od požadovaného výsledku, dále příčiny případných odchylek a následně volba vhodných nápravných opatření. (Pride, Ferrell, 2015)

3.2.2 Fáze strategického marketingového plánování

Dle Horákové (2003) strategické marketingové plánování zahrnuje několik kroků v následujícím pořadí:

- Marketingová situační analýza

  Situační analýza je rozborem současného stavu podnikání firmy a poskytuje údaje o:
  - ❖ Produktu a trhu
  - ❖ Situaci makro prostředí (vycházející z faktorů PEST)
  - ❖ Mikroprostředí, jeho součástí jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, veřejnost, konkurence atd.
  - ❖ Vnitřním prostředí podniku

    (Jakubíková, 2013)

- Stanovení marketingových cílů

  Je třeba stanovit cíle, kterých chce firma dosáhnout v oblasti zisku, tržního podílu, prodeje. Jako doporučení se uvádí stanovit jen několik cílů, tři až pět a zvážit zařazení cílů, které se týkají ochrany životního prostředí, sociálních cílů apod. (Jakubíková, 2013). Konkrétní marketingové cíle mají vycházet z provedené situační analýzy a být

v souladu se skutečnostmi, které byly situační analýzou identifikovány. (Pride, Ferrell, 2015)

- Formulace marketingových strategií
  Jaký marketingový přístup podnik zvolí, aby dosáhl stanovených marketingových cílů. Podnik vybírá z více strategií. Tržní orientace a strategie odlišení nabídky produktů a služeb je nejvhodnější kombinací pro malé a střední firmy. (Jakubíková, 2013) Vzhledem k množství prvků, ze kterých se strategie skládá a rozdílnosti firem a jejich cílů, podmínkám dosažení a rozdílnosti odvětví, je každá marketingová strategie unikátní. Podobnosti lze však pozorovat při podobném použití postupů, nástrojů k dosažení cílů či u firem ve stejném odvětví nebo oboru. (Horáková, 2003)

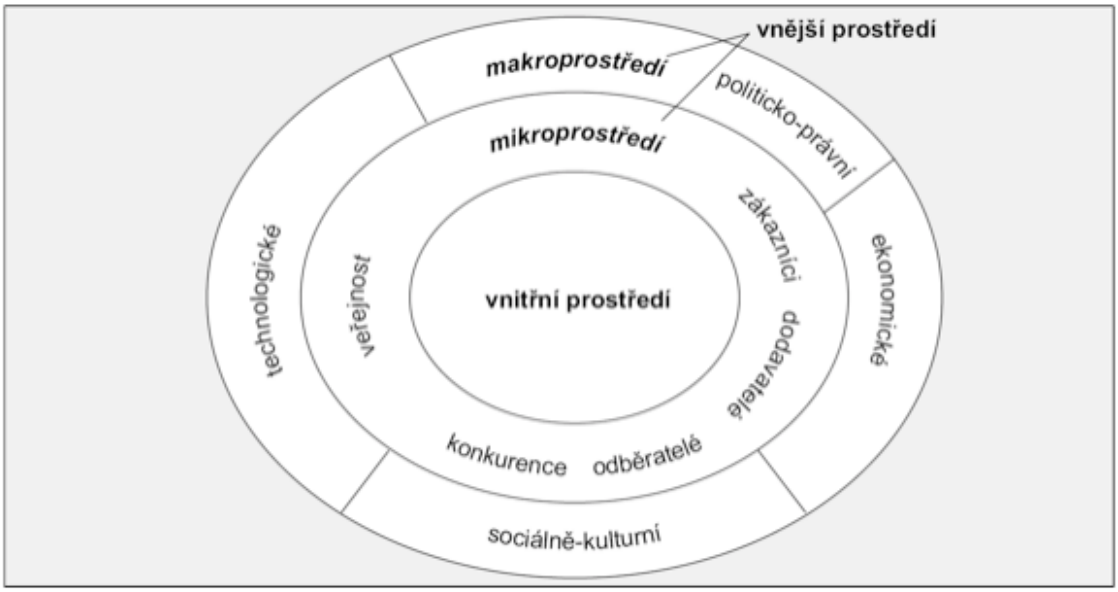
- Sestavení marketingového plánu
  Marketingový plán je hlavní nástroj pro koordinování a řízení marketingového úsilí. (Kotler, Keller, 2013). Marketingový plán je výsledkem marketingového plánování a je výsledkem systematického procesu, který ukazuje, kde podnik chce být v budoucnosti a s využitím jakých prostředků toho dosáhne. Určuje a koordinuje marketingové úsilí daného podniku. (Pride, Ferrell, 2015)

3.3 Marketingová situační analýza

Vypracování situační analýzy je prvním krokem marketingového strategického plánování. Stanovení cílů firmy a výběr vhodných strategií, které povedou k naplnění podnikových cílů, mise a vize, je vhodné podložit vypracováním situační analýzy, která poskytne informace o všech relevantních faktorech, které mohou mít vliv na volbu cílů a strategií podniku. Jedná se o komplexní přístup k zhodnocení faktorů, které ovlivňují činnost podniku, a to ve vzájemných souvislostech. (Jakubíková, 2013) Jedná se o analytické zhodnocení minulého vývoje a současného stavu. Spolu s kvalifikovaným odhadem pravděpodobného budoucího vývoje může podniku pomoci při formulaci budoucí tržní pozice. (West, Ford, Ibrahim, 2015)

Situační analýzu lze nazvat jako všeobecnou metodu ke zkoumání vnějšího prostředí (dělí se na makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí podniku. Vnější prostředí je prostředí, ve kterém firma podniká, ovlivňuje jej a působí na něj, vnitřní prostředí je interní prostředí firmy, její zaměstnanci, organizační struktura, finanční situace, patenty, technologie, které používá apod. Analýza prostředí podniku může být provedena spoustou metod, a tak je také důležité rozhodnout o její hloubce a šířce, což ovlivňuje dobu jejího trvání, což také souvisí s její kvalitou a případně vynaloženými prostředky. (Jakubíková, 2013) Horáková (2003) uvádí stejně jako Jakubíková (2013), že se jedná o zkoumání vnitřní situace podniku (jejich zdroje, schopnosti, dovednosti atd.), a to hlavně ke konkurenci, trhům a komplexní zkoumání vnějšího prostředí, které má na podnik vliv. Jedná se tedy o analýzu interní, která je do jisté míry podnikem ovlivnitelná a externí. Interní prostředí podniku je dáno jak jejími silnými stránkami jako jsou jejich schopnosti, dovednosti apod., ale i jejich slabými stránkami a nedostatky, které mohou způsobovat v budoucnu firmě problémy a nevýhodné pozice. Externí podmínky (makroprostředí) podnik ovlivnit a kontrolovat nemůže, ale mají na něj podstatný vliv, mění situaci podniku, atraktivitu příležitostí či samotného trhu, intenzitu ohrožení apod. Situační analýza může podniku pomoci tyto situace odhalit a připravit se na ně, což ovlivňuje výkonnost celého podniku. (West, Ford, Ibrahim, 2015) Význam situační analýzy pak roste se zvyšující se nestabilitou, nepředvídatelností a neurčitostí prostředí, ve kterém firma funguje. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí podniku



Zdroj: Jakubíková, 2013

Jakubíková (2013) popisuje, že situační analýzu lze rozdělit do tří následujících částí:

1. Informační část, kde se provádí sběr informací a jejich hodnocení
    a. Hodnocení vnějšího prostředí – makroprostředí a mikroprostředí
    b. Hodnocení vnitřního prostředí
2. Porovnávací část, pomocí které se generují strategie při využití některé z těchto metod:
    a. Matice SWOT
    b. Matice SPACE
    c. Matice BCG
    d. Interní-externí matice
3. Rozhodovací část, kde probíhá hodnocení zvažované strategie a doporučují se případné změny

3.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Při zkoumání podmínek a faktorů prostředí, které obklopují podnik, lze mluvit o externí analýze, která se děli na analýzu makroprostředí a analýzu mikroprostředí. Analýza makroprostředí zkoumá podmínky, které na podnik působí, ale neovlivní je (např.

politické, ekonomické, demografické). Analýza mikroprostředí zkoumá blízké prostředí obklopující podnik (např. zákazníci, dodavatelé, konkurence). (West, Ford, Ibrahim, 2015)

Jakubíková (2013) také uvádí, že vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje síly působící na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ale s různou intenzitou a mírou dopadu.

Vnější prostředí, ve kterém podniky působí, se mění velmi rychle. Je potřeba, aby se tomu firmy přizpůsobily a na důležitosti tak nabývá a klíčovou se stává schopnost rychlé reakce. (Pride, Ferrell, 2015)

3.3.1.1 Analýza makroprostředí

Marketingové prostředí firma nemůže ovlivnit nebo ho může jen velmi těžko ovlivnit. Není třeba se ale na marketingové makroprostředí dívat jako neovlivnitelné, ale spíše jako těžko ovlivnitelné, protože v praxi to možné je. Změny docílí těžko firma sama, ale možné je to spíše prostřednictvím různých svazů, asociací, společenství apod. Důležitou roli zde hraje lobbování na správných místech. Pro získání představy o vývoji vnějšího makroprostředí lze využít **PEST** analýzu. (Jakubíková, 2013)

Stejně jako Jakubíková (2013), tak i Karlíček (2018) popisují, že nástrojem pro zhodnocení vnějšího makroprostředí je **PEST** analýza. Název v sobě skrývá počáteční písmena vlivů, které se v PEST analýze zkoumají. Jedná se o vlivy politicko-právní (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S) a technologické (T). Trendy v marketingovém makroprostředí mohou pro firmu představovat příležitosti a hrozby. PEST analýza nezahrnuje všechny aspekty makroprostředí, které na firmu působí nebo mohou působit, ale jen ty, které mají na firmu podstatný vliv a podstatně mohou ovlivňovat poptávku po jejich produktech. Je to z toho důvodu, že pokud bychom PEST analýzu zahltili velkým množstvím nerelevantních informací, tak by se stala nepřehlednou a také nepoužitelnou.

Blažková (2007) uvádí v rámci jednotlivých skupin vlivů PEST analýzy příklady, které mohou mít vliv na podnikání:

Tabulka 1: Příklady faktorů sledovaných v PEST analýze

Politické/právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný/v určitém odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, povolání)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, technologie
Ochrana spotřebitelů	Politika nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (např. práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy EU či jiné mezinárodní právo nebo nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek a patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

Zdroj: Blažková, 2007; vlastní zpracování

3.3.1.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je nejbližší okolí podniku a podnik je sám jeho součástí. Pro úspěšnost podniku je důležité mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu v něm náleží. Role podniku v mikroprostředí je pak závislá hlavně na výši jeho zdrojů a jeho schopnostech a možnostech. Vedle samotného podniku jsou součástí mikroprostředí dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. Mikroprostředí může podnik do jisté míry kontrolovat a ovlivňovat (daleko snadněji než makroprostředí), ale i tak mikroprostředí diktuje řadu parametrů, nad kterými podnik musí uvažovat a zahrnout je do svých marketingových plánů. (West, Ford, Ibrahim, 2015)

Jakubíková (2013) také uvádí, že poznání mikroprostředí, tedy užšího okolí podniku, je pro podnik a formulaci jeho strategie důležité.

Pro analýzu mikroprostředí, ve kterém se podnik nachází, lze využít níže zmíněných analýz.

Analýza odvětví

Důležitým krokem je analyzovat samotné odvětví, ve kterém podnik působí. Vymezit jeho základní charakteristiky, to znamená velikost a růst trhu, v které fázi životního cyklu se nachází, jaké jsou nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod. (Jakubíková, 2013)

Blažková (2007) také uvádí, že nejprve je důležité definovat trh na kterém firma podniká. Jako trh definuje celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Důležité je nedefinovat trh příliš úzce nebo příliš široce. Pokud je definice příliš úzká, tak zůstávají nepovšimnuti potencionální konkurenti a možné požadavky zákazníků, pokud je příliš široká, tak zákazníci mohou směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby. Jako příklad příliš úzkého vymezení trhu uvádí firmu, která vyrábí knoflíky a definuje svůj trh jako trh s knoflíky a opomíjí tak suché zipy, cvočky apod., které uspokojí potřeby stejného zákazníka. Jako příklad širokého vymezení trhu uvádí např. trh s potravinami nebo trh s dopravou, protože pod těmito kategoriemi se skrývá spousta podkategorií a firma se může těžko soustředit na všechny. Při příliš široce vymezeném trhu je těžké získat podklady pro analýzu a rozhodování.

Keřkovský, Vykypěl (2002) uvádějí seznam ekonomických charakteristik, které by analýza odvětví měla obsahovat:

- Velikost trhu
- Míra rivality mezi konkurenty
- Míra růstu trhu
- Stádium životního cyklu
- Počet podniků v odvětví
- Zákazníci
- Stupeň vertikální integrace
- Složitost vstupu do odvětví/výstupu z něj
- Technologie/inovace
- Charakteristika výrobků/služeb
- Úspory z rozsahu
- Využití kapacit
- Profitabilita odvětví

Analýza hybných sil

V rámci analýzy mikroprostředí je důležité identifikovat základní hybné síly působící v odvětví, a které základním způsobem ovlivňují činnost podniku. (Jakubíková, 2013)

Kislingerová (2005) popisuje, že při analýze je zapotřebí vytipovat maximálně čtyři nejdůležitější faktory, dále určit jejich možný dopad na podnik a utvořit strategie, které na tyto faktory budou reagovat. Faktory mající největší vliv se nazývají změnotvornými silami, ale situace se v každém odvětví neustále mění. Příkladem nejčastějších změn jsou:

- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
- Noví zákazníci
- Vývoj technologie
- Nové formy marketingu
- Rostoucí globalizace

Keřkovský, Vykypěl (2002) také uvádějí, že téměř každé odvětví se nachází ve stavu neustálých změn, což je také ovlivněno tím, v jakém vývojovém stádiu se odvětví nachází. Každé odvětví se vyvíjí jinak a je složité předvídat, v jaké fázi se podnik bude nacházet,

jak dlouho tato fáze bude trvat apod. Je důležité identifikovat síly, které v odvětví působí a jaké změny mohou vyvolat. V analýze hybných sil je třeba identifikovat významnost a vliv těch sil, které jsou pro dané odvětví určující. Vývoj odvětví probíhá pod tlakem proměnlivých sil, které často způsobují změny. Keřkovský, Vykypěl (2002) popisují výčet těch sil, které patří mezi nejdůležitější:

- Změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- Změny ve složení zákazníků a způsobech používání nakoupených výrobků
- Inovace produktu
- Inovace výrobního procesu
- Inovace marketingu
- Vstup nebo výstup největších podniků z/do odvětví
- Šíření patentovaných znalostí
- Změny v nákladech a efektivnosti
- Přechod od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak
- Regulační opatření a změny ve vládní politice

Lze říci, že výčet je velmi podobný, jako uvedla Kislingerová (2005), jen je delší. Kislingerová (2005) uvedla navíc globalizaci.

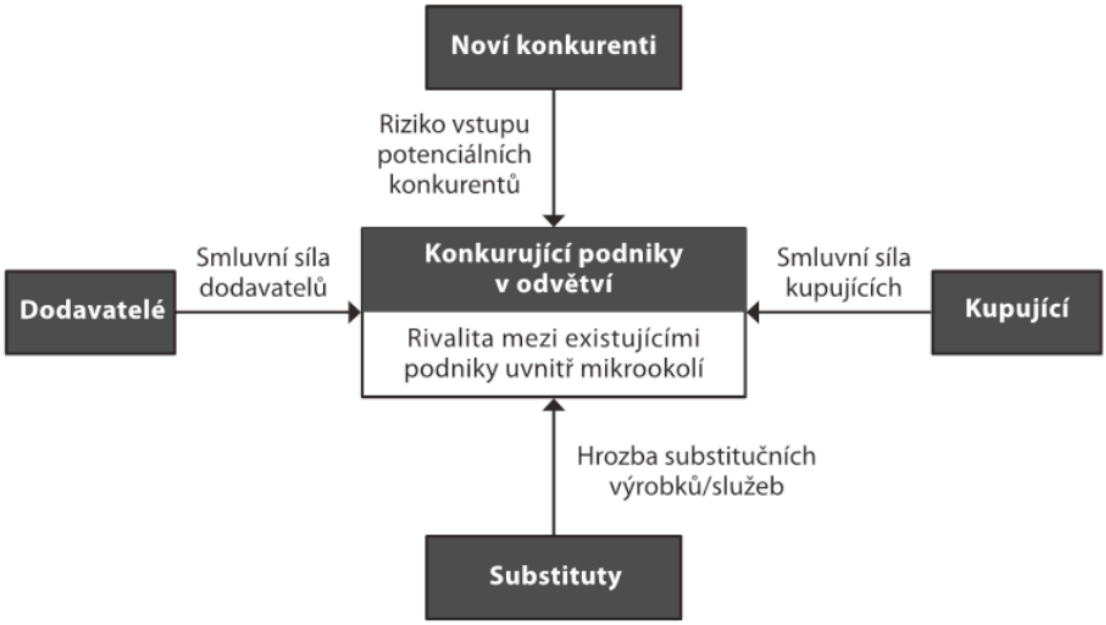
Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil

Dvořáček (2012) uvádí, že podstatou analýzy mikroprostředí je Porterova analýza pěti sil.

Porterův model představuje základní faktory působící na firmy a ovlivňující ziskovost odvětví. Chování podniku není dáno pouze konkurencí v odvětví, ale také chováním dodavatelů, odběratelů, substitučními výrobky a potencionálně novými konkurenty. Těchto pět faktorů je právě zachycenu v Porterově modelu pěti sil. (Boone, Kurtz, 2015)

Na následujícím obrázku je znázorněn Porterův model pěti sil:

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Blažková, 2007

Jednotlivé síly jsou níže rozepsány. (Boone, Kurtz, 2015)

- **Noví konkurenti vstupující do odvětví**

  Zkoumá se pravděpodobnost vstupu nové konkurence do odvětví. Vstup nové konkurence do odvětví může zvýšit konkurenční tlak na existující podniky. Dále se také zkoumá, jak jednoduché je vstoupit do odvětví, to znamená bariéru vstupu do odvětví, náklady na vstup do odvětví. Riziko spočívá v tom, že může dojít k převaze nabídky nad poptávkou a následnému snižování cen.

- **Substituční výrobky**

  Jsou to výrobky nebo služby, které jsou alternativou k současné nabídce na trhu a tuto nabídku dokáží nahradit. Hrozba pro firmu spočívá v tom, že si zákazník místo jím nabízených produktů vybere produkt, který jej dokáže nahradit nebo lépe uspokojí jeho potřeby. I v tomto případě může dojít ke snižování cen a ziskovosti v odvětví.

- **Vyjednávací síla kupujících**

  Zde se zkoumá koncentrace a struktura kupujících na trhu. Velká smluvní síla kupujících tlačí ceny dolů, či je kupujícími požadována vyšší kvalita nebo servis. Tato

síla je veliká, pokud je na trhu pouze několik významných kupujících, nakupují ve velkém, výrobek je standardizovaný, pro kupující je jednoduché nakupovat zboží jinde nebo pokud jim jde především o kvalitu výrobku.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

  Předmětem této síly je velikost dodavatelů na trhu, jejich potenciál diktovat podmínky, dodávky výrobků či služeb. Vysoká síla dodavatelů je tehdy, pokud jich je omezený počet, jejich produkty jsou velmi důležité pro kupující, jejich výrobky jsou jedinečné a kupující by měl velké náklady na to, aby našel substitut nebo pokud dodavatelé nejsou závislí na kupujících z hlediska minimální výše prodeje.

  Vyjednávací síla kupujících a vyjednávací síla dodavatelů představuje hrozbu, pokud je na jedné straně monopol, je nedostatek zdrojů potřebných pro výrobu či nabídka převyšuje poptávku.

- **Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu**

  Tuto sílu může ovlivňovat velikost a počet konkurentů, stupeň odlišnosti mezi výrobky a službami, dále také bariéru vstupu či odchodu z odvětví. Rivalita je vysoká, pokud je na trhu hodně malých nebo stejně velkých firem a jejich výrobky lze snadno odlišit (nebo také nelze) od ostatních, dále pokud náklady na přechod k jiným výrobkům jsou nízké a pro firmy na trhu odchod z odvětví představuje vysoké náklady. Vysoká rivalita omezuje podniky při zvyšování cen a dosahování většího zisku, jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby.

Někdy se také uvádí šestá síla, a to síla komplementářů. Jsou to firmy, které jsou ve svém podnikání nějak závislé na podnikání jiném a naopak. Např. výrobci automobilů a výrobci autoskel. (Mulačová, Mulač, 2013)

Analýza konkurentů

V dnešní době je stále těžší odlišit produkt od produktů konkurence, hlavně pokud zákazníci vnímají konkurenční produkty jako totožné a nemají důvod preferovat nějakou značku. Aby se podnik mohl od svých konkurentů odlišit, tak je potřeba, aby je velmi

dobře znal, znal jejich silné a slabé stránky a také jejich cíle a strategie. Slabé stránky konkurence jsou příležitostí, silné naopak hrozbou. Příležitostí je třeba využít a s hrozbami počítat. Na začátku analýzy konkurentů je třeba konkurenty identifikovat. Zde je opět důležité vyvarovat se příliš úzkému či příliš širokému vymezení konkurence. (Karlíček, 2018)

Firmu by při analýze konkurence měla zajímat charakteristika a rozměr konkurence, její silné a slabé stránky, marketingové strategie, identifikace výrobků, se kterými konkurence přichází na trh. (West, Ford, Ibrahim, 2015)

Firmám se doporučuje, aby provedly analýzu každého z hlavních konkurentů. Je možné použít sémantický diferenciál nebo vypracování profilu konkurentů, který sleduje jejich výkon (obrat, podíl na trhu, zisk, návratnost investice, využití výrobních kapacit a dalších parametrů, které jsou pro podnik přínosné). (Jakubíková, 2013) Výčet otázek, které je možné o konkurenci zjišťovat, je dlouhý. Pro účely této diplomové práce budou vybrány takové, které jsou pro zkoumaný podnik přínosné.

Marketingová koncepce tvrdí, že k tomu, aby byla firma úspěšná, musí zákazníkovi nabídnout vyšší hodnotu a uspokojení než konkurence. Je třeba dělat více než jen přizpůsobit se potřebám zákazníka. Pokud se v porovnání s konkurencí pevně umístí v mysli zákazníků, získají tím strategickou výhodu. (Burrow, Fowler, 2015)

Analýza atraktivity odvětví

V rámci analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a k jednotlivým silám, které odvětví ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké u těch faktorů, u kterých podmínky v odvětví umožňují maximální využití disponibilních zdrojů a nejnižší tam, kde firma není schopna dostát požadavkům odvětví. Maximální skóre je tedy 150, ale takových případů je v realitě velmi málo. Skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120. Pokud skóre klesne pod 75, tak je to signál pro podnik, že by měl např. vstoupit do jiného segmentu. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Tabulka 2: 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	Konkurent 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: Keřkovský, Vykypěl (2002); vlastní zpracování

3.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno jejich zdroji a schopnostmi tyto disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí může být firmou přímo řízeno a ovlivňováno. Analýza vnitřního prostředí podniku vede k identifikaci podnikových zdrojů a schopností. Podnikové zdroje a schopnosti umožňují podniku reagovat na hrozby a příležitosti, které neustále vznikají v jeho okolí. (Jakubíková, 2013)

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je pak určení silných a slabých stránek podniku. Firmy jsou různé, a proto jsou prováděny analýzy, které jsou specifické k danému

strategickému záměru. (Fotr a kol., 2020) Analýzu vnitřního prostředí lze provádět různými analýzami. V rámci této diplomové práce budou provedeny níže popsané analýzy.

3.3.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce slouží k lepšímu porozumění jednotlivých činností ve firmě, k identifikaci konkurenčních výhod a k nalezení pozice firmy v hodnotovém systému, který se skládá z dodavatelů, odběratelů apod. (Blažková, 2007) Analýza hodnotového řetězce také může napomoci odhalit neefektivnosti využívání zdrojů podniku. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

West, Ford, Ibrahim, (2015) popisují, že činnosti podniku jsou dle této analýzy rozděleny do dvou kategorií:

1. Primární činnost – činnosti přímo spojeny s vytvořením a dodáním výrobku
    - Vstupní logistika
    - Provoz a výroba
    - Výstupní logistika
    - Marketing a prodej
    - služby
2. Podpůrné činnosti – netýkají se přímo výroby, ale mohou vést ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti.
    - Infrastruktura firmy
    - Řízení lidských zdrojů
    - Technický vývoj
    - Nákup

    Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl (2017) uvádějí, že jde především o aktivity k podpoře aktivit primárních.

3.3.2.2 Analýza struktury sortimentu nabídky – model Petra Druckera

Cílem analýzy Petra Druckera je zvýšení vypovídajích schopností pro strategické rozhodování, a to v oblasti sortimentu nabídky. (Jakubíková, 2013)

V rámci klasifikace Petra Druckera se produkty rozdělují na dvě velké skupiny. V první skupině jsou produkty, které podniku umožnují snadné rozhodování a v druhé skupině jsou produkty problematické. Následující klasifikaci podle Petra Druckera je možno považovat za typovou. Je možné ji upravit podle konkrétních podmínek, to znamená profil nabídky firmy, konkurenční situace, stavy vývoje poptávky. (Jakubíková, 2013)

Tabulka 3: Model Petera Druckera - produkty umožňující snadné rozhodování

Dnešní živitelé	Obvykle mají nejvýraznější podíl na objemu produkce, zajišťují významnou část zisku, jsou zpravidla na vrcholu svých možností.
Zítřejší živitelé	Obvykle již v současné době dosahují dobrých výsledků prodeje na poměrně rozsáhlých tržních segmentech, i když hlavní růst mají teprve před sebou, aniž by se produkty musely inovovat.
Výnosné speciality	Vyskytují se na poměrně úzkém trhu, ale mají zde výsadní postavení. Vykazují větší podíl na zisku než na výrobních nákladech.
Vývojové výrobky	Jsou teprve v procesu svého vývoje nebo zavádění na trh, na trhu se musí teprve osvědčit, avšak vzbuzují velké naděje. Je nutno u nich provést nezbytné marketingové činnosti.
Nezdary	Nebývají velkým problémem – na trhu se produkt objeví, ale brzy z něj zmizí. Důležité je zjištění příčin nezdaru.

Zdroj: Jakubíková, 2013; vlastní zpracování

Tabulka 4:Model Petera Druckera - problematické produkty

Včerejší živitelé	Mají poměrně vysoký podíl na celkovém prodeji, ale poměrně malý přírůstek zisku – na trhu se udržují cenovými slevami, s využitím jednotlivých aktivit marketingové komunikace či speciálním servisem. Náklady na jejich udržení na trhu obvykle stále stoupají.
Produkty vyžadující rekonstrukci	Mají značný obrat, slibné možnosti růstu i velkou pravděpodobnost dosažení mimořádných výsledků za předpokladu, že se uskuteční jejich rekonstrukce a budou realizovány účinné marketingové činnosti.
Přespecializované produkty	Zbytečně tříští hlavní sortiment až do dílčích částí, aby se vyhovělo údajným diferencovaným potřebám zákazníků, fixní náklady na zajišťování výroby převážně v malých sériích jsou vysoké. Bude nutné provést jejich redukci a doporučit určitý standard.
Neoprávněné speciality	Neplní žádnou funkci na trhu, jsou ztrátové, hromadí se na ně stížnosti, vyžadují nadměrný servis, pohlcují neúměrné množství firemních zdrojů.
EGO investice	Měly být úspěšné, ale nebyly – byly do nich vkládány neúměrné naděje, ale na cílových trzích neuspěly. Management firmy si bude

	muset přiznat chybná rozhodnutí a produkty stáhnout z trhu, jejich výrobu omezit či zcela zastavit.
Popelky	Sice mohly uspět, avšak nedostaly ve firmě svou příležitost z různých důvodů – například ohrožovaly „dnešní živitele“ nebo urychlovaly zánik „včerejších živitelů“, mohl být špatně stanoven propočet nákladů a výnosů, marketingová podpora byla nedostatečná apod. „Popelku“ často objeví konkurence.

Zdroj: Jakubíková, 2013; vlastní zpracování

3.3.2.3 Finanční analýza

Finance hrají v řízeni každého podniku významnou roli. Finanční analýza poskytuje informace k posouzení finančního stavu a zdraví podniku. Ve strategickém managementu lze výstupy finanční analýzy využít pro zhodnocení minulé a současné finanční situace podniku. Podstatou finanční analýzy je vypracování jednotlivých ukazatelů. Data pro výpočet ukazatelů poskytují finanční výkazy – rozvaha a výkaz zisku a ztráty. (Veber, 2014).

Metod finanční analýzy je několik. V rámci této diplomové práce byla zvolena analýza poměrových ukazatelů a Kralickův Quicktest. Veber (2014) popisuje, že poměrové ukazatele ukazují vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru a umožní podniku získat přehledný a rychlý obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrové ukazatele lze rozdělit do níže popsaných skupin:

- **Ukazatele rentability** – výnosnosti. Je poměřován zisk s dalšími veličinami. Ukazují jak podnik zhodnocuje vložené prostředky a jak si stojí při dosahování svých cílů. (Veber, 2014). Rentabilita celkového kapitálu **ROA** ukazuje celkovou efektivnost firmy, výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu. Rentabilita vlastního kapitálu **ROE** výnosnost kapitálu, který vložili vlastníci či akcionáři. Rentabilita tržeb **ROS** ziskovost při dané úrovni tržeb, tedy jaký má společnost zisk na 1 Kč tržeb. (Růčková, 2019)
- **Ukazatele likvidity** – platební schopnosti, solventnosti. Ukazuje, jak je společnost schopná splácet své závazky. Závazky je třeba splácet, pokud ne, podnik se může dostat do platební neschopnosti. (Veber, 2014) Používají se tři základní ukazatele likvidity: okamžitá (doporučená hodnota 0,2 – 1,1), pohotová (doporučená hodnota 1 – 1,5) a běžná (doporučená hodnota 1,5 – 2,5). Z pohledu věřitelů je vhodnější,

když hodnoty dosahují horní hranice, protože společnost dokáže lépe platit své závazky, z hlediska majitelů hranice dolní, protože efektivněji využívá finančních prostředků. (Růčková, 2019)

- **Ukazatele aktivity** – vázanosti kapitálu v jednotlivých formách aktiv, rychlosti nebo doby obratu vybraných položek rozvahy. Ukazuje efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů. Počet obrátek udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách ve stanoveném čase. Doba obratu je převrácenou hodnotou a udává dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku. (Veber, 2014) Počítat lze obrat aktiv, který měří efektivnost využití aktiv a udává kolikrát za rok se celková aktiva promění v tržby. Minimální doporučená hodnota je 1, ale čím větší je, tím lépe. Hodnotu ovlivňuje příslušnost k odvětví. Obratovost zásob, což je poměr tržeb a zásob udávající rychlost obratu zásob nebo také kolikrát za rok se zásoby promění v tržby. Čím víckrát, tím lépe. (Růčková, 2019; Knápková a kol, 2017)
- **Ukazatele zadluženosti** – finanční struktura organizace z dlouhodobého hlediska. Ukazují výši rizika, které podnik podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jak podnik dokáže vytvářet zisk s pomocí cizího kapitálu. Velká zadluženost podnik zatěžuje splácením závazků a s nimi spojených úroků. Používání cizích zdrojů se vyplatí, pokud jejich použitím se dosahuje vyššího zisku, než jsou náklady na jeho použití, tedy placení úroků. Vysoké zadlužení může firmu dostat do nepříznivé finanční situace a pro věřitele je velmi riziková. (Veber, 2014) U této skupiny lze počítat několik ukazatelů, např. celkovou zadluženost (doporučená hodnota 30 až 60 %, ale je nutné respektovat příslušnost k odvětví), míru zadluženosti poměřující cizí a vlastní kapitál (významný např. při žádosti o úvěr), úrokové krytí (doporučená hodnota vyšší než 5). (Knapková a kol., 2017)

Kralickův Quicktest

Test spadá mezi bonitní modely, které se snaží bodovým hodnocením stanovit bonitu podniku, který je hodnocen. Kralickův Quicktest se skládá ze soustavy čtyř rovnic na jejich základě se hodnotí situace podniku. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu podniku a druhé dvě výnosovou situaci podniku: (Růčková, 2019)

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \qquad (1)$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}} \quad (2)$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (3)$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

Vypočítaným výsledkům se přiřadí bodová hodnota podle následující tabulky:

Tabulka 5: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

	0 bodů	**1 bod**	**2 body**	**3 body**	**4 body**
R1	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
R3	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Zdroj: Růčková, 2019; vlastní zpracování

Firma se hodnotí ve třech krocích. Nejprve se zhodnotí finanční stabilita (součet bodové hodnoty R1 a R2 děleno 2) a pak se zhodnotí výnosová situace (součet bodové hodnoty R3 a R4 děleno 2) a v posledním kroku se zhodnotí celková situace podniku (součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený 2). Hodnoty, které se pohybují nad hodnotou 3 prezentují bonitní firmu, hodnoty v intervalu 1 až 3 šedou zónu (únosné, není možné jednoznačně určit možný vývoj firmy z hlediska financí) a hodnoty nižší než 1 ukazují potíže ve finančním hospodaření podniku. (Růčková, 2019)

3.3.2.4 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence podniku jsou základem jeho konkurenceschopnosti. Rozhodování o jejich koupi, alokaci, prodeji a využití se v podniku řadí mezí strategicky významná rozhodnutí. Toto rozhodování by mělo být podloženo dobrou znalostí zdrojů a kompetencí, kterými podnik disponuje. **Zdroje** podniku se dělí na **hmotné** a **nehmotné**. Do hmotných zdrojů patří zdroje finanční, organizační, fyzické a technologické. Do nehmotných zdrojů se řadí zdroje vázané na lidské zdroje, inovační potenciál a reputace. Význam podnikových zdrojů a kompetencí se měří pomocí **čtyř kritérií**: hodnotnost, vzácnost, napodobitelnost a nenahraditelnost. Hodnocení zdrojů a kompetencí by mělo

probíhat ve čtyřech krocích: identifikace, hodnocení, srovnání se zdroji konkurentů. Identifikaci lze provést podle funkcionálních oblastí, kterými jsou: marketing, výroba, výzkum a vývoj, informace, finance, lidské zdroje. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Obdobnou analýzou jako popisuje Keřkovský, Vykypěl (2002) je analýza **VRIO**, kterou popisuje Fotr a kol. (2020). Zde se také zdroje dělí na hmotné a nehmotné. Tato analytická technika obdobně hodnotí zdroje z hlediska jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a organizace (jak podporuje stávající uspořádání společnosti využívání zdrojů).

3.3.3 SWOT analýza

Swot analýza je jedna z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Swot analýza pracuje se silnými a slabými stránkami podniku, které jsou výsledkem analýz vnitřního prostředí a s příležitostmi a hrozbami, které jsou získány analýzou vnějšího prostředí podniku. Od těchto čtyř faktorů je také odvozena zkratka SWOT: silné stránky – strenghts (S), slabé stránky – weaknesses (W), příležitosti – opportunities (O). hrozby – threats (T). Cílem je hodnotit jak silné a slabé stránky podniku jsou schopny se vyrovnávat s příležitostmi a hrozbami přicházejícími z okolí podniku. Swot analýza je vhodným prostředkem k sumarizaci více analýz vnitřního prostředí a jejich kombinováním s výsledky analýz vnějšího prostředí. Může být také vhodná k identifikaci dalšího možného využití zdrojů a kompetencí podniku. (Boone, Kurtz, 2015)

Tabulka 6: SWOT matice

	Slabé stránky (W) 1. … 2. …	Silné stránky (S) 1. … 2. …
Příležitosti (O) 1. … 2. …	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO STRATEGIE „VYUŽITÍ“
Hrozby (T) 1. … 2. …	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

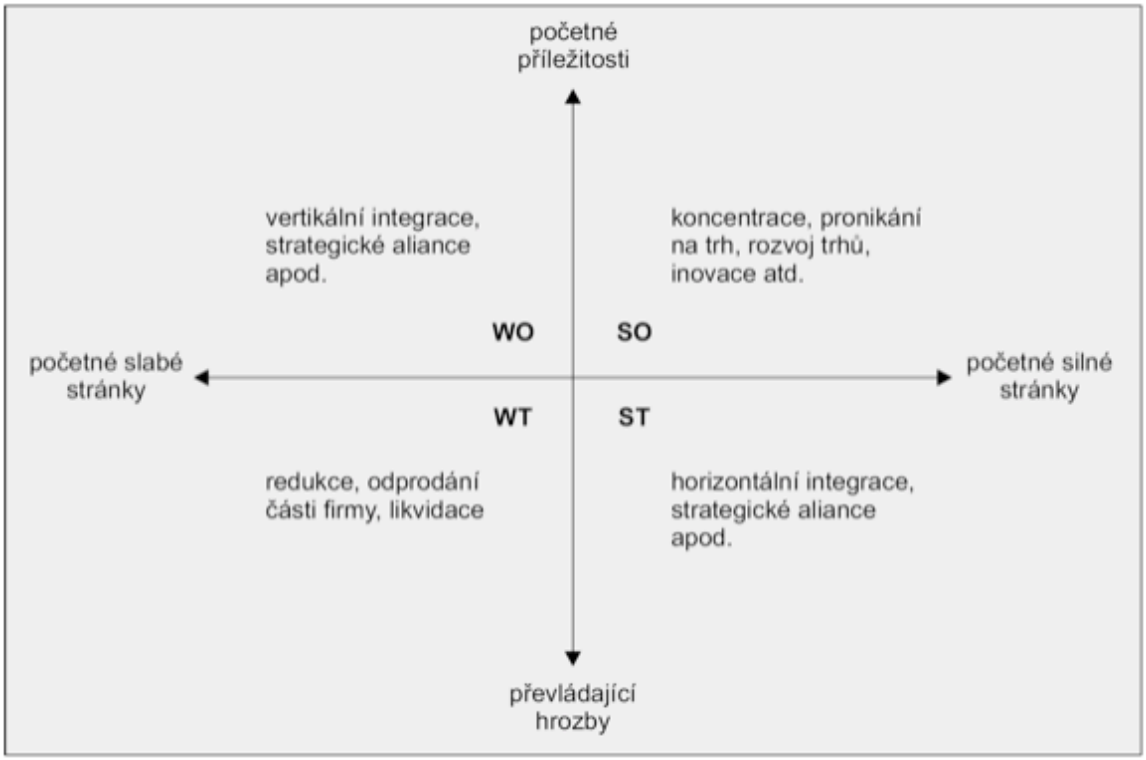
Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002; vlastní zpracování

West, Ford, Ibrahim, (2015) popisují jednotlivé strategie vycházející ze SWOT analýzy na základě čtyř přístupů:

- Přístup W – O: eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí z okolí
- Přístup S – O: využívat silných stránek podniku a příležitostí plynoucích z okolí
- Přístup W – T: snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části podniku
- Přístup S – T: eliminovat hrozby s využitím silných stránek

Jakubíková (2013) uvádí, že SWOT analýza lze využít i při koncipování různých strategií, které vyplývají právě z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Využití je zachyceno v následujícím obrázku:

Obrázek 4: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: Jakubíková, 2013

3.3.4 Vnitřně – vnější matice IE

Jedná se o matici, která slouží k hodnocení interních a externích faktorů. Slouží ke stanovení vhodných strategií pro firmu na základě porozumění chování prostředí. Vychází z matic EFE a IFE. (Jakubíková, 2013)

Níže popsané matice a postupy vycházejí z publikace od Fotr a kol. (2020)

3.3.4.1 Matice EFE

Matice se používá k hodnocení faktorů analýzy vnějšího prostředí. Smyslem matice EFE je vybrat z poznaných příležitostí a hrozeb takové, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku a jejichž působení je stejné, jako časový horizont strategického plánu. Tvorba matice EFE:

1. Zpracování tabulky příležitostí a hrozeb mající vliv na strategický záměr podniku. Příležitosti a hrozby seřazeny odděleně.
2. Výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb, aby byla matice symetrická.
3. Přiřazení váhy každému z faktorů podle důležitosti (vybrané příležitosti a hrozby). Váhy v rozsahu 0,00 až 1,00 a součet vah musí být 1.
4. Ohodnocení jednotlivých faktorů – stupeň vlivu na strategická východiska (bez ohledu na to, zda je to příležitost/hrozba). Stupeň vlivu 1 – 4, 1 – nízký. 4 – nejvyšší. U každého faktoru se vynásobí váha a stupeň vlivu, čímž se dostane vážené hodnocení.
5. Stanovení celkového váženého hodnocení – součet vážených hodnocení jednotlivých faktorů.

Celkové vážené hodnocení poskytuje obraz celkové citlivosti strategického záměru firmy na externí prostředí. Nízká citlivost – 1, střední – 2,5, vysoká – 4.

3.3.4.2 Matice IFE

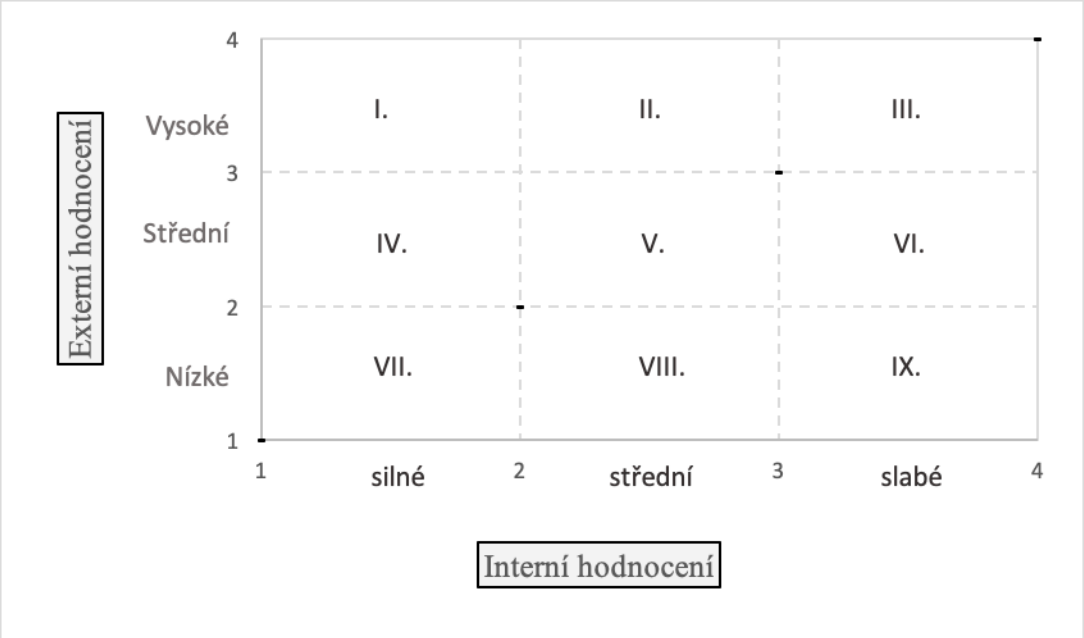
Hodnotí se faktory, které jsou získány analýzami vnitřního prostředí, tedy silné a slabé stránky. Postup sestavení matice IFE je stejný jako u matice EFE, akorát se pracuje se silnými a slabými stránkami podniku. Výsledkem je, jak silná je interní pozice vůči strategickému záměru. Silná interní síla – 4 (strategický záměr se může opřít o silné interní

prostředí), slabá – 1 (firma není připravena strategický záměr realizovat v celé šíři), průměrná interní síla – 2,5.

3.3.4.3 Matice IE

Faktory vnějšího a vnitřního prostředí vycházejí z celkových vážených hodnocení vnějších a vnitřních faktorů matic EFE a IFE. Matice IE slouží ke stanovení vhodných strategií pro firmu jako celek, které respektují závěry analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Na osu x je vyneseno hodnocení matice IFE a na osu y celkové hodnocení matice EFE. Graf je rozdělen do devíti polí, které jsou zachyceny na následujícím obrázku:

Obrázek 5: Matice IE



Zdroj: Fotr a kol., 2020; vlastní zpracování

Na základě tohoto hodnocení je možné pozici firmy rozdělit do tří oblastí. Každé oblasti odpovídá určitá skupina vhodných strategií (Fotr a kol., 2020):

- **I, II, IV** – stavěj a zajišťuj růst: silné postavení firmy, využití příležitostí k dalšímu růstu. Vhodné strategie – rozvoj trhu, diverzifikace, penetrace na trh, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

- **III, V, VII** – udržuj a potvrzuj: firma má předpoklady pro to, aby naplňovala stanovenou vizi. Vhodné strategie – vývoj produktu, Joint Venture, penetrace na trh, omezení
- **VI, VIII, IX** – sklízej a zbavuj se: nedostatečně silná pozice k zabezpečení stanovených strategických priorit. Vhodné strategie – defenzivní strategie, opuštění trhu, likvidace.

3.4 Stanovení marketingových cílů a formulace marketingových strategií

Dalším krokem po zpracování marketingové situační analýzy je stanovení strategických marketingových cílů a cest jejich dosažení, to znamená marketingových strategií. (Jakubíková, 2013)

3.4.1 Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle definují požadovaný budoucí stav podniku zajišťující její růst a prosperitu. Marketingové cíle se týkají produktů a trhů. Rozhodující pro jejich stanovení jsou informace pomocí analýz, včetně vyhotovení SWOT analýzy. Marketingové cíle jsou podřazeny a odvozeny od strategických cílů a jsou prostředkem k jejich naplnění. Představují konkrétní marketingové záměry, soubory úkolů, které mají být splněny během daného časového období. Cílem je odhalit potřeby a přání zákazníků a pomocí správné kombinace marketingového mixu je uspokojit. Strategické marketingové cíle jsou často stanovovány na delší časové období, v závislosti na dynamice změn prostředí, ve kterém firma podniká. Marketingových cílů může být celá řada (stejně tak jako jejich členění), podle toho, čeho chce firma dosáhnout. Měly by stejně jako strategické cíle splňovat pravidlo SMART. Marketingovými cíli mohou být: objem prodeje, podíl na trhu, ziskovost, návratnost investic, zvýšení počtu zákazníků, vstup na nový trh, zavedení nového či inovovaného produktu, snížení cen vybraných produktů, rozšíření forem prodeje, realizaci důležité propagační akce, snížení marketingových nákladů a mnoho dalších. Marketingové cíle plní několik funkcí:

- Koordinační – marketingové činnosti se zaměřují na hlavní cíle podniku

- Řídící – všechna rozhodnutí se zaměřují na dosáhnutí požadovaného stavu
- Kontrolní – hodnocení a případná korektura marketingových činností ve vztahu k naplnění stanovených cílů

  (Jakubíková, 2013)

3.4.2 Formulace marketingových strategií

Formulace marketingových strategií lze říci začíná už definováním vize a mise firmy, které stanovují pozici firmy, kterou se chtějí odlišit od konkurence v odvětví a které udávají základní účel a směr fungování. Marketingové strategie by měly podniku vytvořit výhodnou tržní pozici a určit základní směry postupu k naplnění marketingových cílů. Lze říci, že se jedná o transformaci marketingových cílů do marketingových aktivit. Měla by ukázat, do kterých produktů a na jakých trzích investovat. Je to zejména rozhodování o marketingovém mixu a alokaci zdrojů v příslušném prostředí a časovém horizontu. Marketingová strategie bere v potaz podmínky okolí podniku, tedy příležitosti a hrozby a zároveň je důležité porozumět vnitřnímu prostředí (silné a slabé stránky podniku). Strategie je budována na jejich silných stránkách a využití vhodných příležitostí. Pokud dochází ke změnám v okolí podniku, tak je třeba se těmto změnám adaptovat. Každý podnik je specifický a s tím souvisí i jejich strategie, které jsou také různé. Roli zde hraje velikost podniku, jaké produkty nabízejí, jejich cíle, okolí, ve kterém podnikají atd. (Pride, Ferrell, 2015)

Marketingových strategií je celá řada. Níže je uveden přehled členění.

Tabulka 7: Různá členění strategií

Členění strategií	Typy strategií
Dle marketingového mixu	• Výrobkové strategie • Cenové strategie • Distribuční strategie • Komunikační strategie
Růstové strategie	• Strategie podle Ansoffa • Strategie pro výběr segmentu • Strategie integrace

Zaměřené na konkurenci	• Strategie podle Portera • Browmanovy strategické hodiny
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	• Strategie podle Kotlera • Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	• Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy • Růst – strategie pro rostoucí trhy • Zdralost – strategie pro zdralé a nasycené trhy • Pokles – strategie pro klesající trhy
Dle trendu trhu	• Růstová strategie • Udržovací strategie • Ústupové strategie
Dle chování trhu	• Ofenzivní (proaktivní) strategie • Defenzivní (reaktivní) strategie • Obranné strategie • Expanzivní strategie • Úhybné strategie • Bojovné strategie
Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	• Kooperační strategie • Konfrontační (konfliktní) strategie
Další typy strategií	• Strategie positioningu • Konkurenční strategie zaměřené na odběratele • Strategie pro celosvětové trhy • Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu • Strategie zaměřené na zájmové skupiny • Internetové strategie • Strategie v mezních situacích – zahájení podnikání, krize, restrukturalizace,

	prodej podniku atd.

Zdroj: Blažková, 2007; vlastní zpracování

3.5 Marketingový MIX

Kotler, Armstrong (2004) popisují, že marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – politika výrobková, cenová, distribuční a komunikační. Umožňuje firmě upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Je to soubor všech aktivit, které firma dělá, aby vzbudila po výrobku zájem. Marketingový mix se skládá ze čtyř proměnných, které jsou známy jako 4 P:

- **Produkt** (product)

  Výrobky a služby, které jsou firmou nabízeny zákazníkům. Marketingové nástroje výrobkové polity jsou: sortiment, kvalita, design, značka.

- **Cena** (price)

  Jedná se o sumu peněž, kterou musí zákazník vynaložit pro získání výrobku. Marketingové nástroje cenové politiky: ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky.

- **Distribuce** (place)

  Aktivity, které směřují k tomu, aby se výrobek stal fyzicky dostupný pro cílové zákazníky. Marketingové nástroje distribuční politiky: distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejní sortiment.

- **Komunikace** (promotion)

  Aktivity, které směřují k tomu, aby se zákazník s výrobkem seznámil a aby si ho zakoupil. Marketingové nástroje komunikační politiky jsou: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations.

Aby byl marketingový program účinný, je třeba propojit všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který zákazníkovi poskytne co nejvyšší hodnotu, a zároveň byly splněny marketingové cíle podniku. (Kotler, Armstrong, 2004)

Vedle koncepce P, která je z pohledu prodávajícího je i koncepce 4 C, která je z pohledu kupujícího. Firma produkt prodává, zákazník naopak kupuje, a tím uspokojuje nějakou svojí potřebu a zajímá ho nejen cena, ale i celkové náklady pro získání výrobku, jeho užívání a likvidaci. Zákazníci chtějí, aby produkty byly co nejdostupnější a zároveň

aby s nimi firma intenzivně komunikovala. Srovnání těchto dvou přístupů je v následující tabulce:

Tabulka 8: Vztah mezi 4 P a 4 C

4 P	**4 C**
Produkt	Řešení potřeb zákazníka (customer solution) Nebo také Hodnota pro zákazníka (customer value)
Cena	Náklady pro zákazníka (customer cost)
Distribuce	Dostupnost, pohodlí (convenience)
Komunikace	Komunikace (communication)

Zdroj: Kotler a kol., 2021; vlastní zpracování

Jak už bylo zmíněno, pro marketing je charakteristická jeho dynamická podstata vzhledem k dynamice trhu, a tomu by mělo odpovídat i plánování. Je tedy nutné analyzovat a kontrolovat marketingový mix, který byl zvolen při uvádění produktu na trh. Účinným nástrojem kontroly je audit marketingového mixu. (Jakubíková, 2013)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti DanCzek Teplice, a. s.

Společnost DanCzek vznikla v roce 1991. Zpočátku byla společnost zaměřena na obchod mezi Dánskem a Československou republikou. V roce 1993 po rozdělení Československa se společnost přejmenovala na DanCzek Czech Republic, a. s. a v roce 1996 na již současný název DanCzek Teplice, a. s. V roce 1999 byla založena na Slovensku dceřiná společnost SDC Bratislava s. r. o., která byla z důvodů sjednocení názvů přejmenována v roce 2006 na DanCzek Bratislava, s. r. o. V roce 2006 byla v Budapešti založena další dceřiná společnost DanCzek Hungary Kft. a v roce 2007 firma zakoupila distribuční společnost v Rakousku, kterou následně přejmenovala na DanCzek AT GmbH.

Roční obrat společnosti se pohybuje okolo 3,5 miliardy Kč.

Společnost DanCzek Teplice a. s. je řídící osobou v čele koncernu pod který spadají následující řízené osoby:

- **DanCzek Hungary Kft.**, Száva u. 9., 1107 Budapest, Hungary
- **DanCzek Austria GmbH**, Wasserfeldstrasse 21, 5020 Salzburg, Austria
- **DanCzek Bratislava s.r.o.**, Malacká 2716/48, 90031 Stupava, Slovakia
- **Slévárna Teplice s.r.o.**, IČO: 064 67 831, se sídlem Hřbitovní 723, 415 03 Teplice, začleněna do koncernu
- **TOBACCO DC s.r.o.**, IČO: 051 82 468, se sídlem Tolstého 474/1, 415 03 Teplice, začleněna do koncernu
- **Consumer Brands International s.r.o.**, IČO: 08793611, se sídlem Tolstého 474/1, Řetenice, 415 03 Teplice, začleněna do koncernu

Součástí koncernu je dále pod podstatným vlivem:

- **GGT CZ, a.s.**, IČO: 26293609, se sídlem Jana Masaryka 4669/22, 586 01 Jihlava

Základní údaje podniku:

Název společnosti:	DanCzek Teplice a. s.
Sídlo:	Tolstého 474/1, Řetenice, 415 03 Teplice
IČ:	250 04 255
DIČ:	CZ25004255
Zápis v OR:	B 873 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Rok vzniku:	1996
Základní kapitál:	26 000 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické

Obrázek 6: Logo společnosti

Zdroj: DanCzek

Obrázek 7:Logo maloobchodní sítě TOBACCO DC

Zdroj: DanCzek

Společnost se soustřeďuje jak na segment B2C, tak i B2B. V rámci B2C jsou zákazníky společnosti uživatelé tabákových cigaret, doutníků, cigarill a dalších tabákových výrobků. Dále jsou jimi i uživatelé nikotinových sáčků a elektronických cigaret. Společnost exkluzivně zastupuje i známého výrobce zapalovačů Cricket, tak proto jsou

jejími zákazníci i všichni, kteří potřebují kvalitní zapalovač či jiné doplňky pro kuřáky. V rámci B2B jsou zákazníky společnosti především trafiky, dále i specializované prodejny elektronických cigaret, kterým společnost nabízí především výrobky značky EDGE, kterou v ČR také exkluzivně zastupuje.

Interními stakeholdery společnosti jsou především majitelé a zaměstnanci. Externími stakeholdery jsou dodavatelé, výrobci (EDGE, Cricket atd.), zákazníci, velkoobchodní odběratelé, věřitelé, veřejnost, stát (vysoké zdanění).

4.1.1 Vize a mise společnosti

Vize

Jsme silným dodavatelem především tabákových výrobků a potřeb pro kuřáky. Zároveň chceme být také silným dodavatelem bezkouřových výrobků, zdravějších alternativ cigaret, které jsou budoucností a představují pro naše zákazníky lepší volbu.

Mise

Cílem společnosti je uspokojit potřeby každého vášnivého kuřáka. Na trhu působíme již třicet let, a to v České republice, Rakousku, Maďarsku a na Slovensku.

4.1.2 Marketingový mix společnosti

Produkt

Společnost DanCzek je zaměřena zejména na prodej a distribuci doutníků a cigarill, vybraných typů cigaret, cigaretových a dýmkových tabáků a doplňků do tabákových obchodů (zapalovače, papírky, filtry apod. – společnost reprezentuje značky Smoking a Cricket). Společnost se specializuje na ostatní tabákové výrobky. Společnost také prodává nikotinové sáčky, elektronické cigarety, náplně do elektronických cigaret a příslušenství.

Cena

Ceny u cigaret jsou určené na kolcích. U nikotinových sáčků, doplňků pro kuřáky se ceny odvíjí od nákupních či výrobních cen a požadované marže. U některých tabákových výrobků jsou doporučené prodejní ceny stanovené výrobci – např. některé doutníky. Ceny elektronických cigaret, náplní a příslušenství se odvíjí od cen konkurence či doporučených cen výrobců a dodavatelů.

Distribuce

Společnost od roku 2017 rozvíjí vlastní maloobchodní síť TOBACCO DC a věnuje se rozšíření velkoobchodní činnosti o všechny dostupné značky tabáků a cigaret na českém trhu. Společnost má v současné době 49 poboček TOBACCO DC (Tobacco DanCzek). Dále společnost disponuje sítí 28 obchodních zástupců po celé ČR a velkoobchodním webem. V sousedních zemích firma vlastní dceřiné firmy a pomocí nich zde distribuuje zboží. Společnost také provozuje následující eshopy:

- smokingklub.cz - zaměřen na kuřácké potřeby a dárky pro kuřáky
- gentlemania.cz – doutníky, rumy, humidory, tabáky, nikotinové sáčky apod.
- vapemania.cz – elektronické cigarety, náplně do elektronických cigaret a příslušenství k elektronickým cigaretám

Komunikace

Marketingová komunikace je u drtivé většiny produktů, které DanCzek prodává omezena legislativou a možnosti jsou velmi omezené. Společnost tak využívá dostupných možností. Společnost podporuje své velkoobchodní odběratele, prostřednictvím sítě velkoobchodních zástupců se svými zákazníky udržuje pravidelný osobní kontakt a buduje s nimi oboustranně výhodné obchodní vztahy. Společnost je aktivní na sociálních sítích, optimalizuje své stránky pro vyhledávače – SEO marketing. Vytváří na svých webech kvalitní obsah – blog na vapemanii apod. Na vapemanii vytváří různé slevové a sezónní akce. Dále je uskutečňován marketing na prodejnách – vystavení produktů, displeje, letáky, aktivní prodej zaměstnanců.

4.2 Analýza současné situace podniku

V rámci analýzy současné situace podniku je analyzováno vnější prostředí a vnitřní prostředí. Výsledky jsou zpracovány ve SWOT analýze a vnitřně – vnější matici IE.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí podniku je analyzováno vnější makroprostředí pomocí PEST analýzy a vnější mikroprostředí, kde je provedena analýza odvětví, analýza hybných sil, Porterův model pěti sil, analýza konkurentů a analýza atraktivity odvětví.

4.2.1.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza

Politické a právní faktory

Elektronické cigarety a náplně do nich mají řadu zákonných omezení a požadavků podobně jako tabákové výrobky.

SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/40/EU

Směrnice reguluje elektronické cigarety na úrovni Evropské unie. Směrnice stanovuje bezpečnostní a kvalitativní požadavky, balení a značení a také monitorování a podávání zpráv o vývoji týkající se elektronických cigaret. Důležitým bodem je používání zdravotního varování na balení, které je známé u klasických tabákových cigaret. (Evropská komise, 2016)

Zákon č. 180/2016 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích

Tento zákon definuje, co je elektronická cigareta, také vymezuje, co je náplň do elektronické cigarety. V souladu s evropskou směrnicí o tabákových výrobcích určuje požadavky na vzhled, jakost, složení, vlastnosti, označování, včetně zdravotního varování, způsob, lhůty a rozsah oznamovací povinnosti, rozsah údajů požadovaných pro registraci a způsob jejího vedení, požadavky na obsah balení (včetně českého návodu). Povinnosti pro výrobce a dovozce jsou dále rozebrány ve vyhlášce č. 37/2017 Sb. o elektronických cigaretách, náhradních náplních do nich a bylinných výrobcích určených ke kouření

Zákon č. 65/2017 sb. o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek

Zákon vymezuje případy, kdy je zakázáno kouřit nebo používat elektronické cigarety. Mimo nákupních center, zdravotních zařízení, škol, zastávek apod. zákon zakazuje kouření tabákových výrobků i ve vnitřních prostorách provozovny stravovacích služeb s výjimkou užívání vodních dýmek, což tenkrát nejvíce pobouřilo společnost. Elektronické cigarety ale tak přísnou úpravu nemají a nevztahuje se na ně zákaz kouření ve vnitřním prostoru provozovny stravovacích služeb (restaurace, bary) a zákaz kouření v prostoru zoologické zahrady, s výjimkou vnějších prostor, které provozovatel zoologické zahrady ke kouření vyhradí. Záleží pak jen na majiteli podniku, jestli kouření elektronických cigaret zakáže či povolí. Zákon také říká, že je zákaz prodeje elektronických cigaret osobám mladším 18 let stejně jako u tabákových výrobků.

Zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb. O provozování rozhlasového a televizního vysílání

Elektronických cigaret se týká § 3a, který zakazuje reklamu elektronických cigaret a náhradních náplní do nich, která se šíří prostřednictvím informační společnosti, což je televize, rádio, reklama na internetu apod. (zákon č. 480/2004 Sb. o některých službách informační společnosti), v periodickém tisku, neperiodických publikacích, na letácích, plakátech nebo jiných tiskovinách. Výjimkou jsou publikace, které jsou určeny výlučně profesionálům v obchodě s elektronickými cigaretami a náplněmi do nich. Dále je zakázáno sponzorování akcí, činností nebo jednotlivců jejímž cílem je propagace elektronických cigaret. Tabákové výrobky jsou v rámci tohoto zákona více regulovány.

Dle rozhodnutí, které publikoval Nejvyšší správní soud (2020) se zákaz reklamy na elektronické cigarety dle § 3a zákona č. 40/1995 Sb. nevztahuje na obchodní sdělení, čímž je považováno přiměřené označení specializované prodejny navenek, upozornění na výrobky ve výkladní skříni specializované prodejny a obchodní sdělení písmem, slovem či obrazem uvnitř specializované prodejny. Toto upřesnění vzešlo ze soudního sporu, kdy byla firmě prodávající elektronické cigarety udělena pokuta za porušení zákazu uvedeného v § 3a zákona č. 40/1995 Sb., konkrétně tím, že šířila reklamu prostřednictvím potištěných reklamních tabulí, nalepovacích fóliích a skleněných panelů.

Zákon č. 350/2011 Sb. o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů

Pokud prodejce chce prodávat náplně do elektronických cigaret s obsahem nikotinu nad 1,7 % hmotnosti (tj. 17 mg nikotinu na 1 ml náplně), tak se jedná už o nebezpečnou chemickou směs a je potřeba mít vázané živnostenské oprávnění - Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické. (Statutární město Prostějov, 2020)

Ekonomické faktory

Pro společnost DanCzek je důležité sledovat ekonomické ukazatele jako vývoj HDP, zdanění, kurzy měn a úrokové sazby.

Hrubý domácí produkt

Podle toho, jak se daří ekonomice, tak lidé utrácejí, což je důležitý ukazatel pro většinu firem.

Tabulka 9: Meziroční vývoj HDP v %

2016	2017	2018	2019	2020	2021 (prognóza ČNB)	2022 (prognóza ČNB)
2,4	4,5	3	2,4	- 5,6	2,2	3,8

Zdroj: CZSO; ČNB; vlastní zpracování

Tabulka 10: Čtvrtletní vývoj HDP v roce 2020 v %

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Meziročně	- 3,3	- 11	- 5	- 5
Mezičtvrtletně	- 2	- 8,7	6,9	0,3

Zdroj: CZSO; vlastní zpracování

Vývoj HDP před rokem 2020 meziročně rostl, ale v roce 2020 klesl o 5,6 %. Nejhorším čtvrtletím v roce 2020 je 2. čtvrtletí. Za poklesem jistě stojí koronavirová pandemie a vládní opatření. Největší pokles je ve 2. čtvrtletí, kdy pandemie dorazila do ČR. Ve 3. čtvrtletí se opatření rozvolnila, což je vidět i na mezičtvrtletním srovnání. Dle CZSO (2021) byl v roce 2020 zaznamenán nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii

České republiky. Pokles pak byl ovlivněn hlavně spotřebou domácností, investičními výdaji, propadem zahraniční poptávky v první polovině roku a růst výdajů vládních institucí. Pokles přidané hodnoty byl nejvíce ovlivněn v odvětví obchodu, ubytování, dopravy, pohostinství, ale nedařilo se i stavebnictví, průmyslu a většině odvětví služeb. Dle prognóz ČNB (2021) by mělo HDP v roce 2021 a 2022 meziročně růst. Za poklesem ekonomiky jistě stojí už zmíněná vládní opatření a zavírání obchodů. Specializované prodejny elektronických cigaret a tabáky nemusely ale být zavřené.

Kurzy měn

Pro firmu je důležitý vývoj měnových kurzů hlavně proto, že většina produktů spadajících pod elektronické cigarety se dováží ze zahraničí. Pokud koruna zeslabuje, tak je nákup pro firmu, ale i pro velkoobchodní dodavatele dražší. Dodavatelé to pak mohou promítnout na cenách, pokud je propad větší nebo firmám klesají zisky.

Tabulka 11: Vývoj kurzů vybraných měn v Kč

Měna\Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2021 (prognóza ČNB)	2022 (prognóza ČNB)
EUR	27,02	25,495	25,75	25,41	26,14	25,8	24,9
USD	25,819	21,13	22,594	22,702	21,259		
GBP	31,738	28,657	28,558	29,955	28,99		

Zdroj: ČNB; vlastní zpracování

Uvedené hodnoty jsou vždy k začátku uvedeného roku. Nejvyšších cen dosahovaly vybrané měny v roce 2017, další roky je jejich vývoj relativně stálý. Na stránkách ČNB lze vyčíst, že ceny vybraných měn v roce 2020 začaly na konci března růst, v červnu klesat, mírný nárůst lze pozorovat i v říjnu až listopadu, což jistě způsobila opět koronavirová pandemie. V lednu 2021 je kurz podobný předcházejícím rokům. Dle prognózy ČNB (2021) by měl být kurz eura v roce 2021 25,8 Kč a v roce 2022 24,9 Kč, takže by nemělo dojít k žádné dramatické změně.

Úrokové sazby

Pokud by společnost chtěla některé své činnosti či např. rozvoj financovat prostřednictvím cizího kapitálu, tak je pro společnost přínosné sledovat vývoj úrokových sazeb. Společnost také na financování svých činností užívá z velké části cizí zdroje.

Knápková a kol. (2017) popisují, že úroky, tedy náklady na cizí kapitál (především u úvěru s variabilní úrokovou sazbou) vychází z úrokové sazby PRIBOR a zvolené rizikové přirážky v %.

Tabulka 12: Vývoj úrokové sazby PRIBOR 3M v % (roční průměry)

2016	2017	2018	2019	2020	2021 (prognóza ČNB)	2022 (prognóza ČNB)
0,29	0,41	1,27	2,12	0,86	0,7	1,5

Zdroj: ČNB; vlastní zpracování

Úrokové sazby od roku 2016 rostly, v roce 2019 dosáhly maxima za posledních 5 let a v roce 2020 začaly klesat. Dle prognózy ČNB (2021) by se měly úrokové sazby opět zvedat.

Zdanění

Na elektronické cigarety, náplně a příslušenství se vztahuje základní sazba daně z přidané hodnoty, tedy 21 %. Spotřební daň se na ně nevztahuje, ale už se pár let o tom mluví, což by elektronické cigaretě vzalo její velkou výhodu, kterou je velká úspora oproti klasickým cigaretám. Při dovozu je třeba zaplatit clo ve výši 3,7 % u elektronických cigaret a u náplní 6,5 % z ceny včetně dopravy. (Interní zdroj)

Sociální faktory

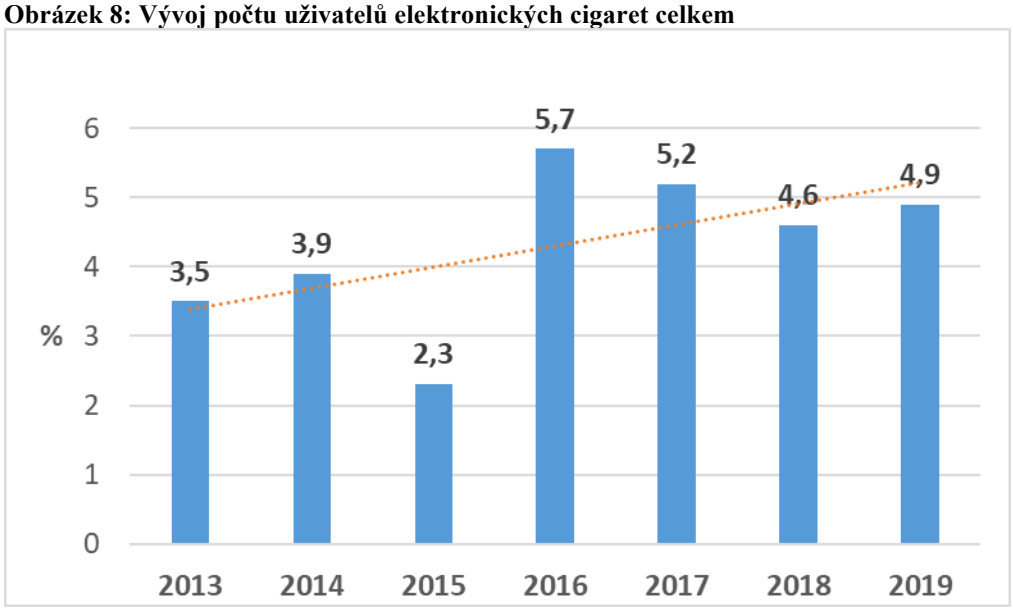
Společnost sortimentem elektronických cigaret cílí na uživatele elektronických cigaret, ale i kuřáky tabákových cigaret, které chtějí elektronickou cigaretu jako zdravější alternativu či jako alternativu pro místa, kde se nemůže tabáková cigareta kouřit (restaurace, bary). Někteří uživatelé klasických cigaret využívají elektronickou cigaretu na místech, kde by tabákovým kouřem obtěžovali své okolí (domov, práce apod.). Zákazníci musí být starší 18 let.

V době koronavirové pandemie plno lidí tráví více času doma a pracují z domova. Vydělávají na tom firmy ze zábavního a informačního průmyslu, ale i e-shopy. (Hofferová, 2021) V tomto ohledu je jistě plus, že DanCzek provozuje e-shop s elektronickými cigaretami, ale vládní opatření specializované prodejny na elektronické cigarety nezavřela a podle slov prodejců elektronických cigaret je plno lidí, co rádo navštěvuje fyzické prodejny.

Podle průzkumu Zdravezpravy (2020) mají lidé stále více zájem o zdravý životní styl, chtějí přestat kouřit apod. V článku od Ly (2020) stojí, že adiktologové jsou přesvědčeni, že elektronická cigareta je nejlepší alternativa ke klasickým cigaretám a funguje při odvykání.

Dle výsledků průzkumu Státního zdravotního ústavu (2020) bylo v roce 2019 v populaci 24,9 % kuřáků starších 15 let což je pokles oproti roku 2018 o 3,6 %. Elektronické cigarety užívalo v roce 2019 4,9 % osob, což je nárůst o 0,3 % oproti roku 2018, a to jak u žen, tak i u mužů. U nejnižší věkové skupiny 15 až 24 let se počet kuřáků tabáku snižuje: 2017 – 35 %, 2018 – 26,9 %, 2019 – 23 %. Uživatelů elektronických cigaret v nejnižší věkové skupině přibylo ze 7,5 % na 10,7 % a v této věkové skupině je také zastoupeno nejvíce uživatelů elektronických cigaret. 45,7 % uživatelů elektronických cigaret užívá současně i klasické cigarety, 37 % jsou bývalí uživatelé klasických cigaret a 17,3 % uživatelů elektronických cigaret nikdy předtím nekouřilo. Elektronické cigarety užívají více muži než ženy, více lidí užívá náplně s nikotinem než bez nikotinu. Respondenti užívají elektronické cigarety nejvíce z důvodu větší tolerance okolím, dále kvůli menší škodlivosti pro zdraví a na třetím místě je jako prostředek k ukončení kouření. Podrobnější vývoj uživatelů elektronických cigaret je zobrazen v následujícím grafu a tabulce.

Obrázek 8: Vývoj počtu uživatelů elektronických cigaret celkem



Zdroj: SZU, 2020; vlastní zpracování

Tabulka 13: Vývoj počtu uživatelů elektronických cigaret podle vybraných charakteristik v %

	2016	2017	2018	2019
Celkem	5,7	5,2	4,6	4,9
Pohlaví				
Muži	6,6	5,9	5,9	6,2
Ženy	4,8	4,5	3,3	3,6
Věková skupina				
15 – 24	10,7	12,2	7,5	10,7
25 – 44	6,3	6,8	6,4	6,1
45 - 64	4,0	3,6	4,0	4,4
65 +	3,8	1,2	1,2	1,0

Zdroj: SZU; vlastní zpracování

Počet uživatelů elektronických cigaret v delším časovém horizontu má rostoucí tendenci. Dlouhodobě je mezi uživateli více mužů než žen. Počet uživatelů nad 65 let klesá, u ostatních věkových kategorií velké změny v počtu pozorovat nelze.

Pokud je procentuálně zobrazen počet uživatelů elektronických cigaret, tak je vhodné také zmínit vývoj celkového počtu obyvatelstva.

Tabulka 14: Vývoj počtu obyvatel České republiky

2016	2017	2018	2019	2020
10 565 284	10 589 526	10 626 430	10 669 324	10 707 839

Zdroj: CZSO; vlastní zpracování

Počet obyvatel ve vybraném časovém horizontu mírně roste. Dle prognóz CZSO má být počet obyvatel v České republice i za 80 let téměř stejný jako dnes.

Technologické

Elektronické cigarety jsou sama o sobě celkem nová technologie. První modely byly uvedeny na trh v Číně v roce 2004 a o několik let později se dostala elektronická cigareta i do České republiky. Od té doby se neustále vyvíjejí a jsou technologicky zdokonalovány. Dnešní sofistikovaná zařízení, která se nazývají box mod či pod systém umožňují uživateli elektronických cigaret inhalovat velký objem koncentrovaného aerosolu

s vysokým obsahem nikotinu. Na elektronické cigarety navázala zařízení zahřívající tabák typu GLO, IQOS. IQOS bylo první zařízení tohoto typu, které bylo představené v České republice roku 2017 společností Philip Morris. Škodlivost zařízení zahřívající tabák je klasifikováno jako vyšší než u elektronické cigarety. (Kulhánek, 2019)

První elektronické cigarety vypadaly jako klasické, ale vývoj elektronických cigaret jde neustále kupředu, objevuje se stále více zařízení, které klasickou cigaretu už nepřipomínají, ale fungují daleko lépe. (Vaprio, 2018) Dnes mají v sobě elektronické cigarety dotykové obrazovky, softwary s různými funkcemi včetně počítání potahů apod. Vyvíjejí se také systémy zahřívání náplní, na trhu je velké množství typů a značek, zákazník si může i sám motat žhavící spirálky apod.

4.2.1.2 Analýza mikroprostředí

Analýza odvětví

Dle Grand view research (2020) měl trh s elektronickými cigaretami v roce 2019 celosvětově hodnotu 12,41 miliardy dolarů, což je při kurzu 25,41 CZK/EUR 315 miliard Kč. Dle předpovědi na roky 2020 až 2027 by měl trh růst o 23,8 % ročně.

Informace o velikosti trhu v České republice nejsou veřejně dostupné, tak bylo využito následující metodiky. Dle údajů o počtu obyvatel a procentuálním zastoupení počtu uživatelů elektronických cigaret z roku 2019 byl určen počet uživatelů elektronických cigaret. Dále je využito výsledků průzkumu provedeného v rámci bakalářské práce od Havlátka (2019). Průměrná útrata za nákup je 826 Kč a 90 % respondentů odpovědělo, že nakupuje méně než 1x nebo 1x až 2x za měsíc. Průměrně tedy uživatel utratí za elektronické cigarety 826 Kč měsíčně, což je 9 912 Kč za rok. Uživatelů elektronických cigaret bylo v roce 2019 4,9 % z 10 669 324 obyvatel, což je 522 797 uživatelů. Velikost trhu v České republice je tedy zhruba 5,2 miliardy Kč.

Tabulka 15: Informace o odvětví elektronických cigaret v ČR

UKAZATEL	
Velikost trhu	5,2 miliardy Kč ročně
Míra rivality mezi	V rámci regionů specializované obchody s elektronickými

konkurenty	cigaretami. Na celorepublikové úrovni e-shopy a velkoobchodní prodejci.
Stádium životního cyklu	Růst
Počet podniků v odvětví	104 registrovaných
Zákazníci	Cca 523 tisíc uživatelů elektronických cigaret
Stupeň vertikální integrace	Smíšený. Některé podniky si např. náplně do elektronických cigaret vyrábějí a následně je nabízí jak velkoobchodním partnerům, tak i koncovým zákazníkům. Většina firem je ale orientována na maloobchod a velkoobchod.
Složitost vstupu/výstupu	Mírnou bariérou vstupu může být nutnost vlastnit vázanou živnost na výrobu a prodej toxických látek, pokud firma chce nabízet všechny dostupné síly nikotinu. Další mírnou bariérou může být jistá kapitálová náročnost, protože sortiment elektronických cigaret je rozsáhlý. Od rozsahu nabídky a skladových zásob se rozvíjí investice. Také je nutná znalost produktů, orientace v nabídce a různých systémech.
Technologie/inovace	Na trh stále přicházejí nové a inovované modely elektronických cigaret, nové značky elektronických cigaret a náplní, nové příchutě náplní.
Charakteristika výrobků	Výrobky fungují prakticky na stejném principu – zahřívání náplně, ale vzhled, použití materiálů, konstrukce apod. jsou velmi různorodé.
Úspory z rozsahu	K úsporách dochází při nákupu velkého objemu od výrobců a distributorů.
Profitabilita odvětví	Průměrná. Zisk se snížil v porovnání se situací před deseti lety, kdy elektronické cigarety přišly do ČR, ale zisk je vyšší než u tabákových cigaret, protože elektronické nejsou zatíženy spotřební daní.

Zdroj: MZCR, 2020; SZU; CZSO; interní zdroj; vlastní zpracování

Analýza hybných sil

Inovace výrobků

Jak už bylo zmíněno, elektronické cigarety se neustále a poměrně rychle vyvíjejí. Modelů elektronických cigaret je velké množství a velká řada z nich už zdaleka nepřipomíná vzhledově ty klasické. Nejde už jen o vzhled či nové příchutě, ale spousta elektronických cigaret má v sobě už svůj software a hardware, které pak ovlivňují výkon cigarety, výdrž baterie, různé přidané funkce atd. Na internetu funguje řada youtuberů, kteří testují nejnovější produkty a spousta lidí je chce vyzkoušet také. Je třeba neustále sledovat nové trendy a nové produkty, aby firmu nepředběhla konkurence a firma nezaspala. Pokud firma zaspí, tak zákazníci mohou přejít ke konkurenci, u které najdou, co hledají.

Vstup nových firem

Příkladem může být firma Philip Morris s jejich produktem IQOS nebo British American Tobacco s produktem glo využívající technologii zahřívání tabákových směsí. Společnosti tak reagovaly na rostoucí popularitu elektronických cigaret a řada zákazníků si v těchto produktech našla zalíbení, jedná se jak o bývalé uživatele elektronických cigaret, tak i klasických. Další alternativou jsou i například nikotinové sáčky, které nejsou na trhu dlouho a firma DanCzek sama tento produkt nabízí. Pokud trh bude i nadále růst, tak je zde i hrozba vstupu nějaké větší firmy ze zahraničí. Je třeba si budovat a rozvíjet dobré vztahy se zákazníky, jméno a povědomí.

Regulační opatření a změny ve vládní politice

Národní politiky různými způsoby regulují návykové látky, mezi které i elektronická cigareta patří. S rostoucí oblibou tohoto sortimentu se dostávají elektronické cigarety stále více do hledáčku národních a mezinárodních politik. Hrozbou zde je uvalení spotřební daně i na tento sortiment, stále probíhající protikuřácké kampaně a další regulace. Momentálně má elektronická cigaretu výhodu oproti klasické mimo jiné i v tom, že není zakázána v restauracích a barech, ale i toto se může v budoucnu změnit. Možnosti marketingu jsou také velmi omezené. Tvrdší regulace a vyšší zdanění by měly na odvětví elektronických cigaret jistě značně negativní vliv, protože jedna z dalších výhod

elektronických cigaret je to, že jsou levnější než klasické. Firmy by také mohly být více zatíženy byrokracií.

Noví zákazníci a způsob užívání výrobku

Tato síla souvisí s i neustálým vývojem sortimentu elektronických cigaret, který láká stále nové zákazníky. Elektronické cigarety se stále zdokonalují a někteří lidé, kteří s ní mají negativní zkušenost z minulosti, kdy tyto produkty byly na mnohem horší úrovni, se k elektronické cigaretě vracejí nebo i nové formě jako je již zmíněný IQOS. Protože elektronická cigareta se označuje jako zdravější alternativa kouření klasických cigaret a dle průzkumu Zdravezpravy (2020) mají lidé stále více zájem o zdravý životní styl, tak může na elektronickou cigaretu přecházet z té klasické stále více lidí, či ji využívat při odvykání. Dle průzkumu Grand view research (2020) má trh s elektronickými cigaretami stále růst a noví zákazníci mají přibývat. S tím souvisí již zmíněné neustálé sledování nových trendů a produktů a být nejlépe mezi prvními, kteří tyto produkty budou v České republice nabízet.

Tabulka 16: Hybné síly v odvětví

Hybné síly v odvětví	**Významnost a vliv síly (1=nejvýznamnější, 5=nejméně významný)**
Inovace výrobků	1
Noví zákazníci a způsob užívání výrobku	3
Regulační opatření a změny ve vládní politice	2
Nové formy marketingu	5
Vstup nových firem	4

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnějšími hybnými silami v odvětví jsou inovace výrobků a potencionální hrozba vyššího zdanění elektronických cigaret. Elektronickou cigaretu zkouší stále více lidí, o odvětví se začínají zajímat větší tabákové společnosti. Je uvedena i pátá síla, a to nové formy marketingu. Marketing v tomto odvětví je regulovaný a případné nové formy propagace elektronických cigaret by mohly umožnit oslovit více lidí. Spousta lidí

vyzkoušela elektronickou cigaretu když přišla zhruba před deseti lety na trh, ale tyto cigarety se velmi lišily kvalitou a funkčností od těch dnešních. Možnost propagace by tomuto odvětví pomohla, ale je nepravděpodobné, že bude povolena, či, že se objeví převratné nové způsoby.

Analýza konkurence v odvětví – Porter

Analýza je zpracována za pomocí rozhovoru s obchodním zástupcem Liborem Jelínkem, zástupcem jednoho z největších velkoobchodů působící v České republice, společnosti Valmont trading, s. r. o.

Tabulka 17: Konkurenční rivalita v odvětví

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Hodnocení 2021	Hodnocení 2025
1. A	**Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost** Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejných silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	8	9
1. B	***Růst odvětví*** Jestliže poptávka po výrobcích / službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší Vysoký růst poptávky (1 bod).; malý růst poptávky (9 bodů)	7	9
1. C	**Podíl čistého jmění / prodeje – velké fixní náklady** Vysoké FN jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj Nízký (1 bod); vysoký (9 bodů)	5	5
1. D	**Diferenciace výrobků / služeb** Čím vyšší je diferenciace, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku / službě věrnější. Vysoká diferenciace (1), nízká (9)	9	9
1. E	**Diferenciace konkurentů** Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat „překvapení“ atd. Nízká (1); vysoká diferenciace konkurentů (9)	3	5

1. F	**Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?** Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1), ve větších (9)	2	4
1. G	**Intenzita strategického úsilí** Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1), velká (9)	7	8
1. H	**Náklady odchodu z odvětví** Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, tradice apod. Náklady odchodu jsou nízké (1), vysoké (9)	5	6
1. I	**Charakter konkurence, postoj k obchodní etice** Konkurence se může odvíjet buď formou gentlemanské konkurence nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1); typu gangster (9)	8	8
1. J	**Šíře konkurence** Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (cena) anebo může být široká, uskutečňována více formami – zde je rivalita vyšší. Konkurence je omezená na určitý aspekt (1); široká (9)	8	8
Celkem (z max. 90 bodů) =		**62**	**71**
Průměrné skóre (celkem / 10) =		**6,2**	**7,1**

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné skóre vyšlo 6,2 z 9, takže v tomto odvětví je mírně vyšší rivalita. MZCR (2020) na svých stránkách uvádí přehled zaregistrovaných maloobchodních prodejců elektronických cigaret a náplní. V seznamu je 104 zaregistrovaných prodejců, ale není jisté, že všichni, kdo nabízejí elektronické cigarety jsou registrovaní u MZCR, protože tato povinnost netrvá dlouho a systém se ještě dolaďuje.

V České republice je spousta malých prodejců, kteří vlastní specializovanou prodejnu o jedné, či několika málo pobočkách. Některé provozují současně s prodejnou i e-shop, ale jsou i prodejci, kteří mají jen e-shop. Dále jsou zde i prodejci, kteří nabízejí elektronické cigarety spolu s jiným sortimentem jako je příslušenství pro mobilní telefony, barvy do tiskáren atp. Pak je zde několik větších firem, které mají rozšířenější síť poboček a jejich e-shopy jsou známé téměř mezi všemi uživateli elektronických cigaret. Někteří prodejci se snaží přitáhnout zákazníky nízkými cenami a tím komplikují práci a ziskovost

všem ostatním. Rivalita mezi firmami probíhá jak na regionální úrovni, kde se snaží menší prodejny přitáhnout co nejvíce zákazníků, tak i na celorepublikové úrovni mezi největšími hráči na trhu v České republice. Rivalita mezi konkurenty má dle odhadu mírně vzrůst vzhledem k tomu, že konkurentů neustále přibývá a existující firmy rozšiřují svoje sítě prodejen.

Tabulka 18: Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ DO ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Hodnocení 2021	Hodnocení 2025
1.A	**Úspory z rozsahu** Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1), malé (9)	7	8
1.B	**Kapitálová náročnost vstupu do odvětví** Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1), nízká (9)	7	6
1.C	**Přístup k distribučním kanálům** Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k DK je obtížný (1), snadný (9)	9	9
1.D	**Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.** ano (1), ne (9)	7	6
1.E	**Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle** není snadný (1), je snadný (9)	9	9
1.F	**Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby** je vysoká (1), nízká (9)	8	7
1.G	**Diferenciace výrobků / služeb** Jestliže výrobky / služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace je vysoká (1), nízká (9)	8	7
1.H	**Loajalita zákazníků existujících konkurentů** Jestliže jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Loajalita vysoká (1), nízká (9)	4	3

1.I	**Vládní politika** Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.)? negativně (1), pozitivně (9)	1	1
1.J	**Vývoj po případném vstupu do odvětví** Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno (v důsledku nepřátelské reakce již existujících konkurentů) „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1), snadná (9)	9	9
Celkem (z max. 90 bodů)		**69**	**65**
Průměrné skóre (celkem / 10)		**6,9**	**6,5**

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné skóre vyšlo 6,9 z 9 a hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je spíše vysoká. V České republice mírně narůstá počet prodejců elektronických cigaret. Otevírají se nové prodejny i e-shopy. Častějším případem je, že firma začne nabízet elektronické cigarety jako doplňkový sortiment, např. k prodeji příslušenství pro mobilní telefony. Reálná větší hrozba vstupu velkého zahraničního konkurenta (z odvětví elektronických cigaret) na český trh, podle slov pana Jelínka, není vzhledem k velikosti trhu v České republice a velikosti okolních trhů, jako je např. Německo. Společnost Phillip Moris ale ukázala, že se o odvětví elektronických cigaret zajímá, když přišla s produktem IQOS a lze těžko předvídat s čím dalším na evropský trh přijde. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví by se dle odhadu měla mírně snížit, protože stávající prodejci se stále snaží upevňovat svoje pozice.

Tabulka 19: Vyjednávací síla zákazníků

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		**Hodnocení 2021**	**Hodnocení 2025**
1.A	**Počet významných zákazníků** Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (tzv. uzavřený business) Mnoho drobných zákazníků (1), několik málo významných zákazníků (9)	2	2

1.B	**Význam výrobku / služby pro zákazníka** Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1), nevýznamný (9)	7	7
1.C	**Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci** Jsou-li vysoké, pak zákazníkova vyjednávací síla je nižší Vysoké (1), nízké (9)	8	9
1.D	**Hrozba zpětné integrace** Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví, a kromě jiného se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1), vysoce pravděpodobná (9)	3	4
1.E	**Ziskovost zákazníka** Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší. (může být při vyjednávání velkorysejší) Vysoká (1), nízká (9)	6	6
Celkem (z max. 45 bodů) =		**26**	**28**
Průměrné skóre (celkem/5) =		**5,2**	**5,6**

Zdroj: vlastní zpracování

Skóre vyšlo 5,2 z 9 a vyjednávací síla zákazníků je spíše střední. V maloobchodním prodeji se jedná spíše o více malých zákazníků, kteří se k prodejci vracejí a prodejce si s nimi snaží budovat dobré vztahy. Pokud ale zákazník je nespokojen, tak je pro něj snadné odejít ke konkurenci a začít nakupovat jinde. Pokud odejde jeden zákazník, tak to firma skoro nepozná, ale pokud by to udělala většina zákazníků, tak to může mít pro firmu likvidační následky. V rámci velkoobchodu platí obdobné charakteristiky, akorát počet zákazníků je mnohem menší, ale pořád se nejedná jen o hrstku velkých odběratelů. Vyjednávací síla zákazníků by se dle odhadu neměla moc změnit. Drobné zvýšení může být v důsledku snadné dostupnosti levnějších výrobků přímo z Číny. Někteří zákazníci i v současnosti takto nakupují, ale jsou dlouhé dodací lhůty zboží, což by se výrazně nemělo v příštích letech změnit.

Tabulka 20: Vyjednávací síla dodavatelů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Hodnocení 2021	Hodnocení 2025
1.A	**Počet a význam dodavatelů** Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. dodavatelů je mnoho (1), málo (9)	5	3
1.B	**Existence substitutů** Jsou hrozbou dodavatelů? Ano, velká hrozba (1), ne malá hrozba (9)	7	6
1.C	**Význam odběratelů pro dodavatele** Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký význam (1), malý význam (9)	5	5
1.D	**Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví** Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. nepravděpodobná (1), velmi pravděpodobná (9)	8	8
1.E	**Organizovanost pracovní síly v odvětví** Čím organizovanější (odbory), tím větší vyjednávací síla nízká (1), vysoká (9)	2	2
Celkem (z max. 45 bodů) =		**27**	**24**
Průměrné skóre (celkem/5)		**5,4**	**4,8**

Zdroj: vlastní zpracování

Skóre vyšlo 5,4 z 9 a vyjednávací síla dodavatelů je spíše střední. V odvětví působí několik dodavatelů, kteří nakupují vesměs od podobných výrobců. Největší firmy v rámci maloobchodu jsou současně i velkoobchodními dodavateli pro řadu obchodů. Někteří nabízejí vlastní značky náplní a snaží se odlišit od konkurence, ale převážná část sortimentu všech prodejců je velmi podobná. Firma specializující se pouze na velkoobchod a neúčastnící se na maloobchodním trhu je Valmont trading s. r. o. Nelze říci, že by dodavatelé mezi sebou byli organizovaní. Většina dodavatelů není závislá pouze na svých velkoobchodních partnerech, ale prodává i koncovým uživatelům a pro maloobchodní partnery zase není příliš složité začít nakupovat jinde. Existuje i mnoho zahraničních dodavatelů a výrobců elektronických cigaret. Vyjednávací síla dodavatelů by měla dle odhadu mírně poklesnout, a to především z důvodu možného zvýšení jejich počtu. Stejně jako přibývá konkurence v maloobchodu, tak lze očekávat mírný růst počtu konkurence i mezi dodavateli.

Tabulka 21: Hrozba substitutů

HROZBA SUBSTITUTŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)		Hodnocení 2021	Hodnocení 2025
1.A	**Existence mnoha substitutů na trhu** Málo, resp. žádné substituty (1), mnoho (9)	5	8
1.B	**Konkurence v odvětví substitutů** Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni nízká (1), vysoká (9)	8	8
1.C	**Hrozba substitutů v budoucnu?** Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1), vysoká (9)	4	6
1.D	**Vývoj cen substitutů?** Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? zvyšovat (1), snižovat (9)	1	1
1.E	**Užitné vlastnosti substitutů?** Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? zhoršovat (1), zlepšovat (9)	5	8
Celkem (z max. 45 bodů) =		**23**	**31**
Průměrné skóre (celkem/5) =		**4,6**	**6,2**

Zdroj: vlastní zpracování

Skóre vyšlo 4,6 z 9 a hrozba substitutů je střední. Substituty pro elektronické cigarety jsou např. elektronická zařízení zahřívající tabákové směsi (IQOS), tabákové výrobky (cigarety, doutníky, cigarrilla), nikotinové sáčky a lze říci, že i vodní dýmky a další (např. šňupací tabák). Dle průzkumu SZU (2020) vyplývá, že téměř polovina uživatelů elektronických cigaret současně užívá i cigarety klasické. Preference zákazníků jsou rozdílné a každý produkt má své zákazníky nebo zákazníci užívají několik produktů zároveň. Elektronická cigareta je stále popisována jako zdravější alternativa, či prostředek k odvykání kouření. Pokud vyjde nějaká novinka v tomto sortimentu nebo vstoupí na trh nová zajímavá značka, tak ji velmi rychle začnou nabízet i čeští distributoři. Velké tabákové společnosti se zajímají o toto odvětví a už přišly s prvními produkty fungujícími na principu elektronických cigaret a jak už bylo řečeno, do budoucna není vyloučeno, že nepřijdou s dalšími produkty na evropský a český trh. Hrozba substitutů by se dle odhadu

měla zvýšit, protože neustále se objevují nové formy užívání nikotinu a tabáku, viz. zařízení IQOS, nikotinové sáčky. Je možné, že se na trhu objeví nové alternativy.

Tabulka 22: Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Parametr	Síla
Konkurenční rivalita v odvětví	Vyšší
Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	Vysoká
Vyjednávací síla zákazníků	Střední
Vyjednávací síla dodavatelů	Střední
Hrozba substitutů	Střední

Zdroj: vlastní zpracování

V odvětví elektronických cigaret působí mnoho konkurentů a rivalita mezi nimi je také vyšší, konkurenci nelze přehlížet. S elektronickými cigaretami není těžké začít podnikat, a tak se stále objevují nové firmy na trhu, ale už zdaleka ne v takové úrovni, kdy elektronické cigarety přišly do České republiky a zažívaly svůj největší boom. Vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů se nedá považovat za vysokou. Je zde reálná hrozba substitutů, ale tato hrozba také není vysoká.

Analýza konkurentů

Největšími konkurenty na trhu jsou značky: ejuice.cz, vaprio.cz, vaporism.cz a eliquidshop.cz. V následující tabulce budou informace zmíněných konkurentů rozebrány a zároveň ve vybraných aspektech proběhne jejich hodnocení.

Stepan (2018) uvádí, že pro zjištění přibližné návštěvnosti internetových stránek lze využít web similarweb.com. Data jsou využita za 6 měsíců (srpen 2020 až leden 2021) a jen pro seřazení od nejnavštěvovanějšího po nejméně navštěvovaného.

Tabulka 23: Analýza konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Značka	Vaprio.cz	eJuice.cz	Vaporism.cz	eliquidshop.cz
Jméno podniku	Vaprio.cz s.r.o.	JMP Group s.r.o.	Marek Filipi (FO)	BROS Trading s.r.o.
Sídlo (město)	Kyšice (okres Plzeň)	Česká Lípa	Ostrava	Praha
Tržby za prodej zboží (sbírka listin – rok 2019)	255 mil	46,5 mil	/	/
E-shop	ANO	ANO	ANO	ANO
Vlastní produkty (značky)	ANO (náplně)	NE	NE	NE
Zákaznický systém (věrnostní)	ANO	ANO	nenalezen	ANO
Nabídka velkoobchodní spolupráce	ANO	ANO	ANO	ANO
Počet prodejen	28 (+ 6 na Slovensku)	7	1	12

Zdroj: vaprio.cz; vaprio.sk; ejuice.cz; vaporism.cz; eliquidshop.cz; similarweb.com; justice.cz; youtube.com; vlastní zpracování

Tabulka 24: Hodnocení konkurentů

Charakteristika		Konkurent							
	Váha	**A**	Hodnocení * váha	**B**	Hodnocení * váha	**C**	Hodnocení * váha	**D**	Hodnocení * váha
Počet prodejen*	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Návštěvnost stránek*	0,2	4	0,8	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Cenová výhoda*	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Kvalitativní	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2

výhoda*									
Sortiment (velikost)*	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Odhad podílu na trhu*	0,25	4	1	1	0,25	2	0,5	3	0,75
∑	1		4		2,1		2,25		2,85

Zdroj: vlastní zpracování

* = k hodnocení je využita škála 1 – 4, 1 = nejhorší, 4 = nejlepší

Nejsilnější firmou v odvětví v České republice je jednoznačně Vaprio.cz. Vaprio také jako jediná ze srovnávaných firem vyrábí vlastní náplně do elektronických cigaret. Z vybraných firem je dle hodnocení na druhém místě eliquidshop.cz, na třetím vaporism.cz a na čtvrtém ejuice.cz. Všechny čtyři firmy si drží stejné nebo velmi podobné ceny u srovnávaných produktů a nelze říci, která by byla v cenové výhodě nejlepší. Jako příklad lze uvést produkt Joyetech eGo AIO edice 2020, který ne ve všech e-shopech stojí totožně 369 Kč nebo žhavící hlavu pro Joyetech Exceed, která na všech e-shopech stojí 99 Kč. Také nelze říci, kdo by měl kvalitativní výhodu, protože jsou různé značky, které působí na celosvětové úrovni a ve své nabídce je mají všechny srovnávané firmy, takže kvalita dodávaných produktů je stejná.

Výhodou všech srovnávaných firem je, že působí na trhu od samých začátků vstupu elektronických cigaret do České republiky, mají tak jistou zákaznickou základnu, na kterou se mohou spoléhat, povědomí o jejich firmách je mezi uživateli elektronických cigaret rozšířené, vlastní řadu specializovaných prodejen (kromě firmy Vaporism, která má jen jednu), nejvíce jich má Vaprio. Za další silnou stránku Vapria lze považovat výrobu vlastních náplní do elektronických cigaret.

Analýza atraktivity odvětví

Tabulka 25: 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	Konkurent 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

Celkové skóre při hodnocení atraktivity odvětví je 79. Keřkovský, Vykypěl (2002) uvádějí, že skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120, takže se jedná o průměrně atraktivní odvětví. U elektronických cigaret hrají jistě důležitou roli specializované prodejny s proškoleným personálem, který dokáže lidem poradit a pomoci. Jedna čtvrtina obyvatel České republiky jsou kuřáci, což na jednu stranu poskytuje celkem širokou základnu potencionálních zákazníků. Ziskovost je spíše nižší ve srovnání s minulými lety a obdobím vstupu elektronických cigaret na český trh, ale ve srovnání s tabákovými výrobky je vyšší.

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí budou provedeny následující analýzy: analýza hodnotového řetězce, analýza portfolia, finanční analýza a analýza zdrojů a kompetencí.

4.2.2.1 Analýza hodnotového řetězce

K analýze jednotlivých činností ve firmě je použita analýza hodnotového řetězce, kde se činnosti podniku dělí na primární a podpůrné.

PRIMÁRNÍ ČINNOSTI	
ČINNOST	**HODNOCENÍ**
Řízení vstupních operací	Dopravu zboží od dodavatelů na centrální sklad společnosti řeší většinou dodavatel. Cena dopravy je většinou započítána v ceně zboží. Zboží od dodavatelů, které má společnost DanCzek v ČR i v zahraničí, jde nejprve na centrální sklad v Teplicích. Následně je zboží distribuováno na 10 skladů společnosti GGT jakožto partnera pro následnou distribuci. DanCzek vede skladovou evidenci a na základě predikcí prodejů a aktuální tržní situace se udržuje požadovaná skladová zásoba zboží. V době koronaviru se zohledňují i nárůsty a poklesy prodejů. Společnost pro kontrolu zásob zohledňuje jak makroekonomické, tak i mikroekonomické vlivy. Systém řízení zásob není automatizovaný.
Výroba a provoz	Na konci roku 2020 společnost DanCzek začala s výrobou nikotinových sáčků, což je v současné době relativně nový sortiment. Pro výrobu využívá poloautomatizovanou výrobní linku využívající moderních technologických postupů a výroba podléhá přísným hygienickým standardům. V sortimentu elektronických cigaret firma nevyrábí vlastní produkty, ale je v exkluzivním zastoupení firmy EDGE pro Českou republiku. Firma EDGE je z Velké Británie a spadá pod německou farmaceutickou společnost STADA AG. Vlastní řadu patentů a vyrábí náplně do elektronických cigaret, vlastní elektronické cigarety a příslušenství k nim. Firma EDGE pro výrobu využívá moderních technologií v přísných podmínkách pro splnění nejpřísnějších legislativních požadavků. Výroba splňuje normy pro farmaceutickou výrobu a další normy kvality. Každá šarže výrobků je testována

	v laboratoři podle nejpřísnějších norem. Firma DanCzek sbírá zkušenosti s vlastní výrobou a do budoucna by se mohla pustit do výroby i dalších produktů.
Řízení výstupních operací	Firma využívá svůj centrální sklad v Teplicích a 10 centrálních skladů společnosti GGT odkud je zboží dále distribuováno velkoobchodním odběratelům a do vlastních poboček TOBACCO DC. Ze sortimentu elektronických cigaret je v tabákových prodejnách převážně nabízen sortiment značky EDGE, jehož je DanCzek exkluzivním zástupcem. E-shop vapemania.cz je pro maloobchodní odběratele a zboží je rozesíláno z centrálního skladu.
Marketing a prodej	Firma prodává zboží velkoobchodním odběratelům – především trafikám, skrz své pobočky, kterých je 49 po celé ČR a maloobchodním odběratelům také prostřednictvím svých e-shopů. Do vlastních prodejen a dalších trafik jsou ze sortimentu elektronických cigaret dodávány hlavně produkty značky EDGE, které jsou v prodejnách vystavovány prostřednictvím exkluzivních displejů od výrobce. Firma také oslovuje specializované prodejny elektronických cigaret s nabídkou sortimentu EDGE. Všechny produkty sortimentu elektronických cigaret jsou nabízeny na e-shopu vapemania.cz. Reklama elektronických cigaret je velmi omezená, tak se firma snaží co nejvíce využívat dostupných možností. Je prováděna SEO optimalizace stránek, psaní blogu a vytváření kvalitního obsahu. Firma vlastní profily na sociálních sítích, kde komunikuje se zákazníky, publikuje nabízené novinky atd. Příspěvky na sociálních sítích ale nejdou propagovat. Dále firma nabízí různé sezónní akce jako black friday, valentýn („obdaruj svého vapera“) apod. Dále jsou nabízeny různé slevy či akce typu 1+1. Dále je na eshopu vapemania.cz pro zákazníky připraven věrnostní program, kde zákazníci mohou sbírat za své nákupy body, které pak mohou proměnit za speciální produkty. Při nákupu nad 400 Kč je doprava zdarma. Není možnost objednání zboží na vapemanii a následného osobního odběru na některých z poboček TOBACCO DC.
Poprodejní	Personál v prodejnách je proškolován, aby dokázal klientům poradit při

služby	výběru či následných potížích. Společnost se snaží na svých stránkách vapemania.cz vytvářet kvalitní obsah, aby zde zákazník našel všechny informace. Dále pravidelně publikuje články na svém blogu, který lze nalézt rovněž na stránkách vapemania.cz. V případě dotazů či stížností mohou zákazníci využít telefonní linky, elektronické pošty či online chatu, který je přímo na e-shopu. V rámci reklamace je nutné, aby zákazník zboží zabalil a poslal na adresu vapemanie spolu s písemným sdělením vad a kopií dokladu o koupi či je možné reklamační formulář vyplnit online. Náklady na zaslání zboží nese zákazník, na zpětné zaslání vapemania. Zboží je posuzováno v souladu s pokyny výrobce či jeho zástupce nebo je zboží zasláno k vyjádření a vyřízení, což prodlužuje dobu reklamace. Maximální doba reklamace je zákonná – 30 dní. Zákazníci mohou obchod hodnotit i prostřednictvím portálu Heureka.cz, kde má vapemania.cz 172 recenzí. 156 recenzí je pozitivních a 3 negativní. Vapemania má na Heurece hodnocení 4,8 hvězd z pěti.
PODPŮRNÉ ČINNOSTI	
ČINNOST	**HODNOCENÍ**
Obstarava - telská činnost	Společnost ani v sortimentu elektronických cigaret není závislá na jednom dodavateli. Společnost nakupuje od více dodavatelů v ČR, ale nakupuje i od zahraničních dodavatelů – především EDGE. Se svými partnery se snaží udržovat kvalitní vztahy pro úspěšnou spolupráci. Čeští dodavatelé jsou schopni doručit zboží následující den po objednání, pokud je objednávka odeslána do určité hodiny. Nevýhodou zahraničních dodavatelů je, že je delší lhůta dodání, která může trvat i několik týdnů.
Techno-logický rozvoj	V rámci sortimentu nikotinových sáčků probíhá technologický vývoj a vývoj nových variant produktů. Elektronické cigarety ani náplně ale nevyrábí, tak se snaží sledovat nejmodernější trendy. DanCzek je exkluzivním zástupcem britské firmy EDGE pro Českou republiku. Firma EDGE vlastní řadu patentů a neustále se snaží své produkty vyvíjet. Nejčerstvější novinkou je elektronická cigareta EDGE hybrid, která kombinuje výhody užívání

	elektronické cigarety a potahování přes klasický filtr, na který je uživatel klasických cigaret zvyklý.
Řízení lidských zdrojů	Pro nábor zaměstnanců nemá společnost personální oddělení, výběr zaměstnanců provádí vedení společnosti, vedoucí oddělení, regionální manažeři a vedoucí prodejen v dceřiné firmě TOBACCO DC. Inzerce na volná pracovní místa jsou inzerována na serverech práce. Při zaučování zaměstnanci procházejí zaučovacím kolečkem, další školení jsou realizována např. poskytovateli služeb (firemní systémy), návštěvy dodavatelů. Společnost nemá žádný specifický systém vzdělávání a nejsou nabízeny např. žádné kurzy manažerských či komunikačních dovedností. V rámci odměňování mají zaměstnanci základní složku mzdy a motivační složku mzdy. Firemními benefity jsou: stravenky, jazykové kurzy. Jako benefit lze považovat také prostředky pro usnadnění práce jako mobilní telefon, notebook či u vybraných zaměstnanců osobní automobil. Společnost se snaží do svých řad vybírat kvalitní zaměstnance s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi.
Infrastruk-tura podniku	Společnost DanCzek Teplice a. s. je v čele koncernu, pod který spadají společnosti: DanCzek Hungary Kft, DanCzek Austria GmbH, DanCzek Bratislava s.r.o., Slévárna Teplice s.r.o., TOBACCO DC s.r.o., Consumer Brands International s.r.o. a pod vlivem je společnost GGT CZ a.s. Vrcholové řízení vykonává ředitel společnosti, technický a obchodní ředitel. Plánováním pro každé portfolio se společnost snaží flexibilně reagovat na změny na trhu a aktuální tržní podmínky. Plánování je prováděno v krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé úrovni. Financování má na starosti finanční ředitel. Financování je prováděno jak z vlastních prostředků, tak i z cizích zdrojů. V rámci spolupráce je realizována i podpora od dodavatelů. Právní podpora je realizována externě. Firma v sortimentu elektronických cigaret spolupracuje s tuzemskými i zahraničními dodavateli včetně exkluzivního zastoupení britské firmy EDGE.

Zdroj: vlastní zpracování

DanCzek má dlouhou tradici a zkušenosti s prodejem. Momentálně začala i s výrobou, a tak po nabrání zkušeností by mohla přemýšlet o výrobě vlastních náplní či

příchutí. Další příležitostí by mohlo být více automatizovat systém objednávání např. za pomoci umělé inteligence. Mezi uživateli elektronických cigaret se těší oblibě specializované prodejny na elektronické cigarety, které společnost zatím nevlastní. Mohla by své pobočky také využívat jako výdejní místa objednávek z vapemanie či sběrná místa pro reklamace k ulehčení cesty zákazníkům. Společnost je silným partnerem, tak by se mohla stát exkluzivním zástupcem pro více značek než jen EDGE pro Českou republiku, a více tak využít svého potenciálu. Zároveň by také mohla navázat spolupráci s více zahraničními dodavateli a výrobci elektronických cigaret, což s sebou ale nese nevýhodu delší dodací lhůty a nutnost naskladnění většího množství zboží. Podle hodnocení na serveru Heureka.cz je s firmou většina zákazníků spokojena, někteří si stěžovali na delší dodací lhůtu, což může vést k odchodu zákazníka ke konkurenci. Recenze si může každý prohlédnout a odpověď ze strany vapemanie na špatně fungující elektronickou cigaretu, která obsahuje, že do melounů, žen a elektronických cigaret člověk nevidí, působí neprofesionálně. Příčin může být několik včetně chybného užívání produktu ze strany zákazníka.

4.2.2.2 Analýza portfolia produktů

Společnost DanCzek prodává řadu produktů, jak již bylo zmíněno – tabákové cigarety, doutníky, nikotinové sáčky apod. Tato analýza portfolia se ale bude zaměřovat na segment elektronických cigaret.

Produktové portfolio firmy DanCzek v segmentu elektronických cigaret:

Tabulka 26: Portfolio produktů v sortimentu elektronických cigaret společnosti DanCzek

Kategorie	Počet nabízených značek	Počet produktů v kategorii	Podíl na tržbách
Elektronické cigarety	16	237	15 %
Náplně	17	464	36 %
Báze a příchutě	48	536	22 %
Náhradní díly	23	283	23 %
DIY	12	69	2 %

Příslušenství	5	24	2 %
Celkem		1613	100 %

Zdroj: vapemania.cz, 2021; vlastní zpracování

Společnost DanCzek má v nabídce 1613 produktů, které spadají do sortimentu elektronických cigaret. Pro srovnání firma Vaprio má ve své nabídce 3658 produktů (vaprio.cz, 2021), firma Vaporism 2551 položek (vaporism.cz, 2021), Eliquidshop 2714 položek (eliquidshop.cz, 2021) a u firmy Ejuice počet nelze dohledat. Firma DanCzek má ve své nabídce podstatně méně produktů než sledované konkurenční firmy. Největší podíl na tržbách mají náplně do elektronických cigaret.

Nejprodávanějšími produkty na vapemania.cz jsou v kategorii:

- Elektronických cigaret: EDGE Pro, Innokin I.O pod, Nick One, Joyetech eGo AIO Box Grip, Joyetech eGo AIO, Uwell Caliburn a Smoktech X-Priv
- Náplní: náplně značky XEO, EDGE, Frutie, Dreamix, Aramax
- Bází a příchutí: produkty značky Big Mouth, Imperia, VapeGear, Chill Pill, Bozz, CrazyVape
- Náhradních dílů: atomizer Joyetech eGo AIO, cartrige na Uwell Caliburn a na Innokin I.O, žhavící hlavy na EDGE Pro, na Smoktech Nord, a na iSmoka-Eleaf GS air, SONY baterie 18650 VTC 6 a VTC 5
- DIY: organické bavlny SWAG cotton, Lvs easy cotton, Canna cotton, Vapefly cotton, předmotané spirálky VapeGear, Vandy Vape, Demon Killer, pinzeta, set nástrojů Demon Killer a Vandy Vape
- Příslušenství: nabíječka Golise, eFest, Nitecore, lahvička s jehlou, micro USB kabel, silikonová šňůrka, stojánek na elektronickou cigaretu a silikonová zátka eCab

Analýza struktury sortimentu nabídky – model Petra Druckera

Tabulka 27: Model Petera Druckera - produkty umožňující podniku snadné rozhodování

Dnešní živitelé	eliquid EDGE
Zítřejší živitelé	Eliquid EDGE ELITE
Výnosné speciality	Báze Imperia
Vývojové výrobky	Elektronická cigareta EDGE HYBRID
Nezdary	Elektronická cigareta Joyetech eRoll Mac Vape Pen

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost DanCzek je výhradním distributorem značky EDGE a proto jsou i v této kategorii hlavně produkty této značky. Produkty EDGE firma nenabízí jen na svém e-shopu, ale distribuuje i do sítě svých prodejen a velkoobchodně prodává svým odběratelům. Eliquid EDGE je prodáván za velmi dostupnou cenu a v dobré kvalitě, a tak se těší oblibě u mnohých uživatelů elektronických cigaret.

Premiovou verzí eliquidu EDGE je eliquid EDGE ELITE a firma do něj vkládá své naděje.

Jsou i lidé, kteří nekupují již namíchané náplně, ale míchají si je sami a k tomu potřebují bázi a příchuť. Jednou z nejoblíbenějších značek bází na trhu jsou báze od firmy Imperia.

Novinkou značky EDGE je elektronická cigareta EDGE HYBRID. Jedná se o zařízení, které kombinuje výhody elektronické cigarety a zároveň místo náustku má měkký filtr, na který jsou kuřáci zvyklí z klasických cigaret, a také není nutno při potahování mačkat žádné tlačítko. Pro uživatele tabákových cigaret by měl být přechod na elektronickou cigaretu přirozenější.

Značka Joyetech uvedla na trh vylepšenou verzi modelu elektronické cigarety eRoll, ale i tak si tento model nenašel oblibu mezi mnoha uživateli elektronických cigaret.

Tabulka 28: Model Petera Druckera - problematické produkty

Včerejší živitelé	Elektronická cigareta Joyetech eGo AIO
Produkty vyžadující rekonstrukci	Elektronická cigareta Uwell Caliburn
Přespecializované produkty	Žhavící hlavy Smoktech
Neoprávněné speciality	aSpire Nautilus BVC clearomizer

EGO investice	Jednorázová e-cigareta X4
Popelky	Nikotinové soli

Zdroj: vlastní zpracování

Elektronická cigareta Joyetech eGo AIO představovala před několika lety revoluční novinku a dá se říci změnila směr elektronického kouření k lepšímu. Mezi uživateli elektronických cigaret se těšila velké oblibě, ale vývoj jde dopředu a na trh přicházejí jiné, vylepšené elektronické cigarety, ale přesto je mezi mnohými uživateli elektronických cigaret stále oblíbená.

Elektronická cigareta Uwell Caliburn je novým typem elektronických cigaret, tzv. pod systém, který se plní místo klasických eliquidů, eliquidy s nikotinovou solí, které méně dráždí a nikotin se rychleji vstřebává. Jakožto novinka, tak i pody měly na začátku své mouchy, které výrobci začali vychytávat a již v současnosti jsou pody lepší.

Značka Smoktech je specialistou na to, že má nepřeberné množství variant žhavících hlav do elektronických cigaret, ve kterých se už málokdo vyzná. Obecně je třeba nabízet a držet ve větší skladové zásobě jen ty typy žhavících hlav, které zákazníci opravdu kupují, protože pak mohou stát peníze v produktech, které se ani možná nikdy neprodají.

Clearomizer aSpire Nautilus BVC je prakticky podobná verze jako je clearomizer aSpire ET-S Victory, ale je několikanásobně dražší, funguje se skoro stejnými žhavícími hlavami, které už jsou poměrně dost staré a nepoužívá je již mnoho zákazníků. Tito zákazníci tyto produkty kupují i pro jejich nízkou cenu, což neplatí pro Nautilus. Za 659 Kč je možno na trhu elektronických cigaret koupit daleko lepší produkt, a to i celou elektronickou cigaretu, která bude fungovat lépe.

Jednorázové elektronické cigarety Nick jsou mezi zákazníky oblíbené. E-cigareta X4 měla být další variantou jednorázové elektronické cigarety pro zákazníky, avšak ta se mezi nimi nijak neuchytila. Možná i pro její vzhled a velikost. Firma ji v současné době má ve slevě.

Nikotinové soli využívají elektronické cigarety spadající do kategorie systémů pod. Niktotinové soli a pody jsou mezi uživateli elektronických cigaret oblíbené. Nikotinové soli se na vapemanii obtížně hledají, jsou v kategorii náplní, ale již nejsou zařazeny do žádné podkategorie.

4.2.2.3 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy je provedena analýza poměrových ukazatelů za roky 2017, 2018 a 2019. Použity jsou účetní výkazy společnosti dostupné na portálu justice.cz.

Ukazatelé rentability

Je vypočítána rentabilita celkového kapitálu ROA, rentabilita vlastního kapitálu ROE a rentabilita tržeb ROS. Vzorce pro výpočet:

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (7)$$

Jako zisk je použit výsledek hospodaření po zdanění, tedy čistý zisk EAT. Výsledkem tedy bude kolik čistého zisku připadá na vlastní kapitál, aktiva a tržby. Knápková a kol. (2017) popisují, že podle toho, jaký výsledek hospodaření se do výpočtu zařadí, tak podle toho také vyjde hodnota rentability. V tržbách jsou započítány tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží.

Tabulka 29: Výpočet ukazatelů rentability

Rok	Zisk (v tis. Kč)	Celková aktiva (v tis. Kč)	**ROA**	Vlastní kapitál (v tis. Kč)	**ROE**	Tržby (v tis. Kč)	**ROS**
2017	75 717	602 810	**0,126**	172 485	**0,439**	2 835 295	**0,027**
2018	71 601	786 537	**0,091**	244 276	**0,293**	3 728 697	**0,019**
2019	63 823	797 104	**0,08**	102 656	**0,622**	2 460 429	**0,026**

Zdroj: justice.cz, 2018, 2019, 2020; vlastní zpracování

Rentabilita aktiv nebo také celkového kapitálu se pohybovala mezi 8 a necelými 13 haléři čistého zisku na 1 Kč aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu se odvíjí od výše vlastního kapitálu. V roce 2019 došlo ke snížení vlastního kapitálu zhruba o 140 mil. Kč, kdy byl zrušen rezervní fond v hodnotě 6,5 mil. Kč a vyplaceny dividendy v hodnotě zhruba 200 mil Kč. V roce 2019 dosáhla rentabilita vlastního kapitálu také největší hodnoty za sledované období, a to 62 haléřů čistého zisku na 1 Kč vlastního kapitálu, což je 62 % výnosnost. Na 1 Kč tržeb připadá ve sledovaném období 1,9 až 2,7 haléře zisku. Je vidět,

že firma podniká v odvětví, kde jsou nízké marže, protože z utržených peněz jsou zhruba jen 2 % čistého zisku.

Ukazatele likvidity

Je vypočítána okamžitá, pohotová a běžná likvidita. Okamžitá likvidita (1. stupně) ukazuje jakou část krátkodobých závazků je společnost schopna zaplatit z krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků. Pohotová likvidita (2. stupně) ukazuje, jakou část svých závazků je společnost schopna splatit, aniž by musela prodat své zásoby, při hodnotě jedna je tedy společnost schopna zaplatit všechny své krátkodobé závazky, aniž by musela prodávat zásoby. Běžná likvidita (3. stupně) ukazuje kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. (Knápková a kol, 2017; Růčková, 2019) Vzorce:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{(\text{Krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

(doporuč. hodn. 0,2 – 1,1)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva – zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

(doporučená hodnota 1 – 1,5)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

(doporučená hodnota 1,5 – 2,5)

Tabulka 30: Výpočet ukazatelů likvidity

Rok	Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	Kr. finanč. maj + peněž. prostř. (v tis. Kč)	**Okamžitá likvidita**	Oběžná aktiva - zásoby (v tis. Kč)	**Pohotová likvidita**	Oběžná aktiva (v tis. Kč)	**Běžná likvidita**
2017	424 990	385	**0,0009**	147 860	**0,35**	499 865	**1,17**
2018	535 224	1 977	**0,0037**	186 559	**0,35**	638 372	**1,19**
2019	505 063	4 677	**0,0093**	104 754	**0,207**	577 388	**1,14**

Zdroj: justice.cz, 2018, 2019, 2020; vlastní zpracování

Ani jedna z počítaných likvidit nedosahuje doporučených hodnot uváděných v literatuře. Okamžitá likvidita ukazuje, že společnost by nebyla schopna zaplatit ani v jednom sledovaném roce ani jedno procento svých závazků z dostupných finančních

prostředků. Pohotová likvidita ukazuje, že společnost by byla schopná splatit 20 až 35 % závazků, aniž by musela prodávat zásoby a běžná likvidita ukazuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva společnosti krátkodobé závazky. Hodnoty jsou v rozpětí 1,14 – 1,19 krát, což už se přibližuje k udávané doporučené hodnotě. Společnost má značnou část aktiv v zásobách. Podle literatury by tedy společnost nebyla schopna dostatečně hradit své závazky.

Ukazatele aktivity

Je vypočítán obrat aktiv a obrat zásob. Vzorce:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (11)$$

(doporučená hodnota min. 1)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (12)$$

V tržbách jsou započítány tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží.

Tabulka 31: Výpočet ukazatelů aktivity

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)	**Obrat aktiv**	Zásoby (v tis. Kč)	**Obrat zásob**
2017	2 835 295	602 810	4,7	472 634	6
2018	3 728 697	786 537	4,7	451 813	8,3
2019	2 460 429	797 104	3,1	352 005	7

Zdroj: justice.cz, 2018, 2019, 2020; vlastní zpracování

Ukazatelé aktivity dosahují poměrně vysokých hodnot. Obrat aktiv je v hodnotách 3,1 až 4,7 a ukazuje kolikrát za rok se aktiva promění v tržby. Obrat zásob je v hodnotách 6 až 8,3.

Ukazatele zadluženosti

V rámci analýzy ukazatelů zadluženosti bude vypočítána celková zadluženost a míra zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (13)$$

(doporučená hodnota 0,3 – 0,6)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (14)$$

Tabulka 32: Výpočet ukazatelů zadluženosti

Rok	Cizí zdroje (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)	**Celková zadluženost**	Vlastní kapitál (v tis. Kč)	**Míra zadluženosti**
2017	424 990	602 810	0,7	172 485	2,5
2018	542 261	786 537	0,7	244 276	2,2
2019	684 162	797 104	0,86	102 656	6,7

Zdroj: justice.cz, 2018, 2019, 2020; vlastní zpracování

Celková zadluženost je vyšší než doporučované hodnoty v literatuře. Celková zadluženost je v hodnotách 0,7 až 0,86 v posledním sledovaném roce, což znamená, že 86 % aktiv je kryto cizími zdroji. Míra zadluženosti a podíl cizích zdrojů se zejména vyplacením dividend značně zvýšil. Na hodnotu se přihlíží např. při žádosti o úvěr v bance. Na jednu korunu vlastního kapitálu připadá v posledním roce 6,7 Kč cizích zdrojů.

Ukazatele rentability ukazují, že firma pracuje s malou marží, ukazatele aktivity zase dosahují poměrně vysokých čísel. Není to nic překvapivého, protože hlavní náplní společnosti je prodej tabákových výrobků, kde je malá marže a firma musí prodávat ve velkém objemu a lidově řečeno točit peníze, aby dosahovala zisků. Hodnoty ukazatelů likvidity jsou pod doporučenými hodnotami. Hodnoty by se zvýšily, kdyby byla splacena část krátkodobých závazků. Podle doporučených hodnot je společnost zadlužena více než je doporučeno, ale společnost generuje čisté zisky zhruba 70 milionů za rok a využívá k tomu tedy především cizí zdroje.

Kralickův Quicktest

Vzorce a hodnocení testu:

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (1)$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}} \quad (2)$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (3)$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

$$\text{Finanční stabilita} = \frac{R1 + R2}{2} \quad (15)$$

$$\text{Výnosová situace} = \frac{R3 + R4}{2} \quad (16)$$

$$\text{Celková situace} = \frac{\text{finanční stabilita} + \text{výnosová situace}}{2} \quad (17)$$

Hodnocení:

> 3 = bonitní firma

1 – 3 = šedá zóna

< 1 = potíže ve finančním hospodaření

(Růčková, 2019)

Tabulka 33: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

	0 bodů	**1 bod**	**2 body**	**3 body**	**4 body**
R1	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
R3	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Zdroj: Růčková, 2019; vlastní zpracování

Tabulka 34: Vstupní hodnoty pro Kralickův Quicktest

Rok	Vlastní kapitál (v tis. Kč)	Aktiva (v tis Kč)	Cizí zdroje – peníze – účty u bank (v tis. Kč)	EBIT (v tis. Kč)	Provozní cash flow (v tis. Kč)	Tržby (v tis. Kč)
2017	172 485	602 810	424 605	91 878	64 729	2 835 295
2018	244 276	786 537	540 284	93 958	51 041	3 728 697
2019	102 656	797 104	679 485	93 864	111 033	2 460 429

Zdroj: justice.cz, 2018, 2019, 2020; vlastní zpracování

Tabulka 35: Výpočet rovnic Kraclickova Quicktestu + přiřazení bodového hodnocení

Rok	R1	Body R1	R2	Body R2	R3	Body R3	R4	Body R4
2017	0,29	3	6,6	2	0,152	4	0,023	1
2018	0,31	4	10,6	2	0,119	2	0,014	1
2019	0,13	2	6,1	2	0,118	2	0,045	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36: Výsledky Kralickova Quicktestu

Roky	Finanční stabilita	Výnosová situace	**Celková situace**
2017	2,5	2,5	2,5
2018	3	1,5	2,25
2019	2	1,5	1,75

Zdroj: vlastní zpracování

Ve všech případech jsou hodnoty v intervalu 1 až 3, takže šedá zóna. Bonita podniku je tedy únosná a nelze jednoznačně určit možný vývoj firmy z hlediska financí a striktně konstatovat celkovou situaci. Jako negativní lze považovat skutečnost, že index ve sledovaných letech klesá, což by mohlo ukazovat na zhoršující se situaci.

4.2.2.4 Analýza zdrojů a kompetencí

Tabulka 37: Hodnocení zdrojů a kompetencí

Zdroj	Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledek pro konkurence–schopnost podniku	Výsledné chování
Lidské zdroje						
Kvalifikovaní zaměstnanci	ANO	ANO	ANO	NE	Dočasná konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Kvalifikované a zkušené vedení	ANO	ANO	ANO	NE	Konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy

společnosti						
Vzdělávací politika	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrné výnosy
Marketingové zdroje (mix)						
Dceřiné firmy v zahraničí	ANO	NE	NE	NE	Konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Síť prodejen	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční výhoda/konkurenční parita	Nadprůměrné výnosy
28 obchodních zástupců po celé ČR	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Velkoobchodní web	NE	NE	NE	NE	Konkurenční parita	Průměrné výnosy
Široká síť partnerů	ANO	NE	ANO	ANO	Konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Finanční zdroje						
Obratovost	NE	NE	ANO	NE	Konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy
Zadluženost	NE	NE	NE	NE	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrné výnosy
Likvidita	NE	NE	NE	NE	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrné výnosy
Fyzické zdroje						
Kanceláře	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční parita	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Sklad	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční parita	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Dopravní prostředky	ANO	NE	NE	NE	Konkurenční parita	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Nehmotné zdroje						
Exkluzivní zastoupení značky EDGE	NE	ANO	ANO	NE	Konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné výnosy
Znalost trhu	ANO	NE	ANO	NE	Konkurenční nevýhoda	Průměrné až podprůměrné výnosy
Povědomí o značce	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční nevýhoda	Průměrné až podprůměrné výnosy
Stabilita společnosti	ANO	NE	ANO	NE	Konkurenční parita	Průměrné výnosy

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost DanCzek disponuje řadou zdrojů a kompetencí. Nejedny z nich souvisí s jejich třicetiletou zkušeností. Společnost si vychovala a získala spolehlivé, kvalifikované

zaměstnance, vybudovala síť prodejen a obchodních zástupců, kteří jsou blíže lidem a zákazníkům. Lidský kontakt je těžko nahraditelný jak s koncovými zákazníky, tak i s velkoobchodními odběrateli. Velkoobchodní zástupci by se mohli více zapojit s oslovováním specializovaných prodejen s elektronickými cigaretami. Dceřiné firmy podniku umožňují nabízet produkty na více trzích. Exkluzivní zastoupení oblíbených značek zase firmě zvyšuje zisky, protože pokud produkty někdo chce, včetně velkoobchodníků, tak musí zboží kupovat od firmy, která značku na svěřeném území zastupuje. Společnost je pro výrobce stabilním, zkušeným a silným partnerem. Neméně důležité je také kvalifikované vedení společnosti. Vedení společnosti DanCzek má dlouhé praktické zkušenosti, ale také teoretické včetně akademických titulů. Slabými stránkami společnosti jsou: vysoká zadluženost, nízká likvidita, menší povědomí o značce a znalost trhu, méně propracovaný systém vzdělávání.

4.2.3 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy a vytvoření SWOT matice jsou sumarizovány výsledky předchozích analýz a z nich plynoucí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zároveň jsou také generovány první strategické alternativy.

Příležitosti:

- Nízké úrokové sazby v roce 2021
- Zvyšující se obliba a počet uživatelů elektronických cigaret ve světě
- Zvyšující se obliba a počet uživatelů elektronických cigaret v České republice
- Lidé více nakupují přes internet
- Zvyšující se zájem o zdravější životní styl
- Vývoj elektronických cigaret
- Obliba specializovaných prodejen s elektronickými cigaretami
- Noví zákazníci
- Nákup od více výrobců

Hrozby:

- Další regulace elektronických cigaret ze strany státu
- Zavedení spotřební daně
- Zákaz kouření elektronických cigaret v restauracích a barech
- Větší omezení reklamy elektronických cigaret
- Zákaz prodeje elektronických cigaret přes internet
- Zhoršení finanční situace obyvatel v důsledku epidemie covid-19
- Vývoj elektronických cigaret
- Rivalita mezi konkurenty
- Cenové války konkurentů
- Zvýšení počtu konkurentů
- Vstup velké firmy na trh
- Substituty

Silné stránky:

- Logistika – spolupráce s GGT
- Zkušenosti s výrobou
- Exkluzivní zastoupení firmy EDGE
- Novinky a vývoj produktů firmy EDGE
- Vlastní e-shop
- Síť tabákových prodejen
- Zkušenosti s provozováním maloobchodních prodejen
- Síť obchodních zástupců
- Profily na sociálních sítích
- Firma zaměstnává marketingové specialisty
- Vytváření slevových a sezónních akcí
- Věrnostní program na e-shopu
- Kvalitní obsah na webu
- Kladné hodnocení e-shopu
- Více dodavatelů – společnost není závislá na jednom dodavateli
- Dceřiné firmy i v zahraničí

- Dlouhé zkušenosti s prodejem
- Vysoká obratovost
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Kvalifikované vedení společnosti
- Stabilita společnosti
- Široká síť partnerů

Slabé stránky:

- Neautomatizovaný systém objednávání
- Delší doby dodání
- Méně propracovaný systém vzdělávání zaměstnanců
- Firma málo využívá své pobočky pro sortiment elektronických cigaret
- Menší aktivita při navazování spolupráce s více partnery – výrobci i odběrateli
- Chyby v komunikaci s veřejností
- Užší produktové portfolio
- Chyby v kategorizaci zboží
- Nízká likvidita
- Nízká rentabilita
- Vysoká zadluženost

Níže jsou popsané jednotlivé strategické alternativy kombinující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jak je uvedeno na níže zobrazené matici.

Tabulka 38: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO STRATEGIE „VYUŽITÍ“
Hrozby (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002; vlastní zpracování

WO strategie

- Koupě či vývoj automatizovaného systému objednávání financovaného půjčkou

- Zrychlení termínu dodání vzhledem k rostoucí oblibě elektronických cigaret a získání většího počtu věrných zákazníků
- Více využívat své pobočky pro sortiment elektronických cigaret – výdejní místa e-shopu, možnost donesení reklamovaného zboží
- Vzhledem k rostoucí popularitě elektronických cigaret odebírat více přímo od výrobců, navázání exkluzivního zastoupení s více značkami

SO strategie

- Vyrábět vlastní produkty – náplně, příchutě
- Nabízení produktů a novinek firmy EDGE specializovaným prodejnám
- Více rozšířit povědomí o e-shopu vzhledem k rostoucí oblibě nákupů přes internet
- Více využívat své pobočky pro sortiment elektronických cigaret
- Navázání spolupráce s více specializovanými prodejnami elektronických cigaret pomocí obchodních zástupců
- Rozšíření nabídky sortimentu elektronických cigaret v dceřiných zahraničních firmách – popularita elektronických cigaret celosvětově roste
- Navázání spolupráce se specializovanými prodejnami elektronických cigaret v zahraničí
- Jako silný a zkušený partner může firma získat exkluzivní zastoupení od více značek
- Nakupování přímo od více výrobců
- Koupě existujících specializovaných prodejen, kterým se nedaří vzhledem k nekvalifikovanému vedení
- Otevření vlastních specializovaných prodejen

WT strategie

- Rozšíření nabídky sortimentu a sledovat moderní trendy
- Vychytat chyby a revidovat rozčlenění produktů v kategoriích na eshopu
- Zlepšení komunikace s veřejností
- Vzdělávací kurzy pro zaměstnance

ST strategie

- Budovat dobré jméno elektronickým cigaretám u laické i odborné veřejnosti
- Účast a iniciace hnutí lobující za elektronické cigarety
- Hledání nových možností propagace elektronických cigaret a efektivní využívání dostupných
- Budovat dobré jméno a rozšiřovat povědomí o firmě, aby firmu neohrožovala rostoucí konkurence
- Nabízet substituty elektronických cigaret

4.2.4 Vnitřně-vnější matice IE

Tabulka 39: Matice EFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]*[SV]
Příležitosti (O)				
1.	Zvyšující se obliba a počet uživatelů elektronických cigaret	0,16	3	0,48
2.	Lidé více nakupují přes internet	0,09	2	0,18
3.	Zvyšující se zájem o zdravější životní styl	0,03	1	0,03
4.	Noví zákazníci	0,09	2	0,18
5.	Obliba specializovaných prodejen s elektronickými cigaretami	0,10	3	0,3
Hrozby (T)				
1.	Další regulace elektronických cigaret ze strany státu	0,15	3	0,45
2.	Zavedení spotřební daně	0,17	4	0,68
3.	Rivalita mezi konkurenty	0,08	3	0,24
4.	Zvýšení počtu konkurentů	0,09	2	0,18
5.	Substituty	0,04	2	0,08
∑		**1,00**		**2,80**

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové vážené hodnocení je 2,80, což znamená, že strategický záměr firmy DanCzek vykazuje střední citlivost na její vnější prostředí. V matici EFE lze vidět, že nejvýznamnější příležitostí je příležitost 1 s hodnocením 0,48 a nejvýznamnějšími hrozbami je další regulace elektronických cigaret (0,45) a zavedení spotřební daně (0,68), což by zvýšilo podstatně cenu elektronických cigaret a uživatelé klasických cigaret by byli méně motivováni k přechodu na ně.

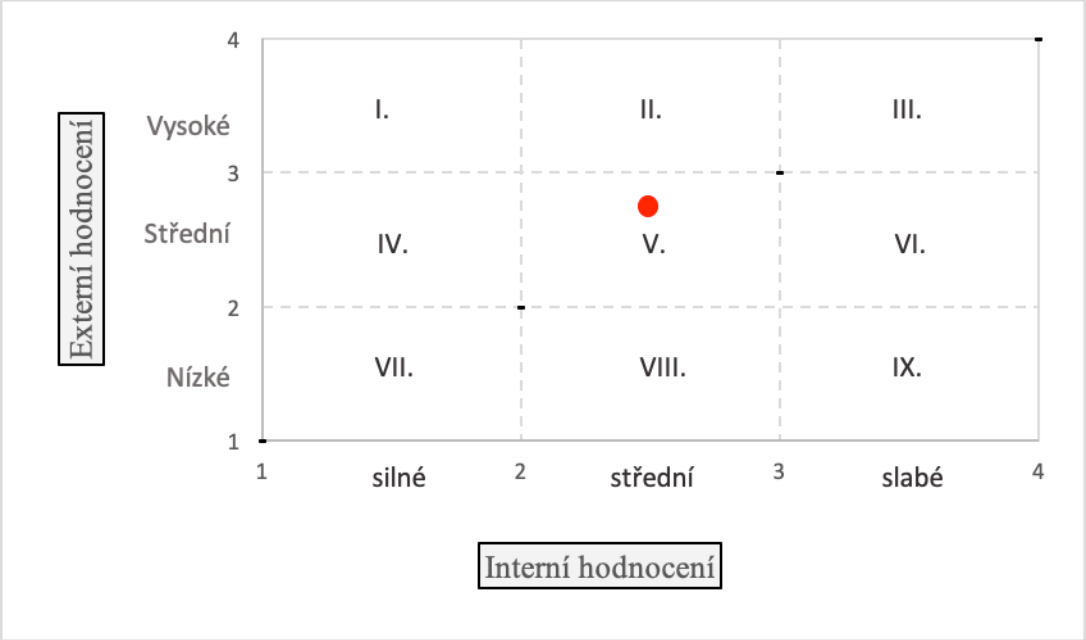
Tabulka 40: Matice IFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]*[SV]
Silné stránky (S)				
1.	Exkluzivní zastoupení firmy EDGE	0,14	4	0,56
2.	Síť obchodních zástupců	0,10	3	0,30
3.	Vlastní e-shop	0,13	4	0,52
4.	Stabilita společnosti	0,09	3	0,27
5.	Kvalifikovaní zaměstnanci a vedení společnosti	0,10	3	0,30
Slabé stránky (W)				
1.	Užší produktové portfolio	0,14	1	0,14
2.	Vysoká zadluženost	0,05	2	0,10
3.	Delší doby dodání	0,08	1	0,08
4.	Menší aktivita při navazování spolupráce s více partnery – výrobci i odběrateli	0,13	1	0,13
5.	Méně propracovaný systém vzdělávání zaměstnanců	0,04	2	0,08
∑		**1,00**		**2,48**

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové vážené hodnocení je 2,48, což znamená, že strategický záměr firmy DanCzek se může opřít o středně silnou interní pozici podniku a při nepodcenění identifikovaných rizik je možné ho naplnit. Ze silných stránek je důležité exkluzivní zastoupení firmy EDGE (0,56) a vlastní e-shop (0,52) na kterém firma nabízí celý svůj sortiment elektronických cigaret. Nejvýznamnějšími slabými stránkami je užší produktové portfolio (0,14) a menší aktivita při navazování spolupráce s více partnery (0,13).

Obrázek 9: Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných hodnot matic EFE (2,80) a IFE (2,48) vyplývá, že záměry společnosti DanCzek se nacházejí v buňce V., což znamená strategii „udržuj a potvrzuj“. Firma má předpoklady k naplnění svých záměrů tedy většímu úspěchu v sortimentu elektronických cigaret v České republice. Fotr a kol. (2020) uvádějí, že doporučenými strategiemi je penetrace na trh, vývoj produktu, Joint Venture, omezení.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Návrh marketingových strategií je založen na SO strategiích, které vyplývají ze SWOT analýzy. Návrh marketingových strategií se soustřeďuje především na tyto příležitosti:

- Zvyšující se obliba a počet uživatelů elektronických cigaret

S důrazem na tyto silné stránky:

Distribuce

- Vlastní e-shop
- Zkušenosti s provozováním maloobchodních prodejen
- Síť obchodních zástupců

Základní růstovou strategií je tržní penetrace.

Marketingové cíle:

- Zvýšit tržby na e-shopu o 20 % do konce roku 2023 a o 50 % do konce roku 2025.
- Do konce roku 2023 získat 20 stálých odběratelů (specializovaných prodejen s elektronickými cigaretami), kteří budou nakupovat měsíčně celkem za 600 000 Kč, do konce roku 2025 50 stálých odběratelů, kteří budou nakupovat celkem za 2 000 000 Kč měsíčně.
- Otevření dvou vlastních specializovaných prodejen s elektronickými cigaretami do konce roku 2023, do konce roku 2025 dalších dvou, celkem tedy čtyř prodejen.
- Cílem jsou měsíční tržby ve výši 500 000 Kč na každé prodejně, celkem tedy 2 000 000 Kč měsíčně ve čtyřech prodejnách, což představuje roční tržby ve výši 24 000 000 Kč.
- Do konce roku 2023 zahájit nákup od následujících výrobců: Joyetech, Imperia, Smok, iSmoka-Eleaf. Do konce roku 2025 zahájit nákup od následujících výrobců: Innokin, Liqua, Big Mouth, Bozz Liquids, Juice Sauz, VooPoo
- Navýšit počet nabízených produktů ze současných 1613 položek na 1900 do konce roku 2023 a na 2400 do konce roku 2025.

Z provedených analýz vyplývá, že zájem o elektronické cigarety roste jak v České republice, tak i ve světě. Pro podniky je to jedna z klíčových informací, pokud chtějí

investovat do zajímavého produktového portfolia. Atraktivita odvětví je podle provedené analýzy střední. Výše marže, v porovnání s počátečním boomem při vstupu elektronických cigaret do České republiky, sice klesla, ale stále je velmi zajímavá a podstatně vyšší než u tabákových výrobků vzhledem ke spotřební dani. Uvalení spotřební daně a další regulace elektronických cigaret představuje v budoucnu pro trh velké riziko a nabízí se otázka, zda by neklesl zájem uživatelů, pokud by bylo nutné zvýšit ceny jednotlivých zařízení. Stále ale panuje mezi uživateli z celého světa přesvědčení, že elektronické cigarety jsou zdravější variantou kouření v porovnání s klasickým tabákem. Odborníci jsou přesvědčeni, že elektronické cigarety jsou také efektivní prostředek pro odvykání kouření. Navýšení cen elektronických cigaret kvůli spotřební dani by ale naopak podpořilo prodej klasických tabákových cigaret, proto v následujících letech zavedení daně snad nehrozí. Přísnější kontroly kvality výrobků jsou prospěšné jak pro zdraví uživatelů elektronických cigaret, tak i pro elektronické cigarety samotné, protože se tím eliminuje riziko vytvoření špatné pověsti. Rivalita mezi konkurenty je vyšší, ale tento trend je možné sledovat ve většině odvětví. Společnost disponuje řadou zdrojů a kompetencí, které musí využít aktivně ve svůj prospěch, aby mohla zvyšovat prodeje v sortimentu elektronických cigaret. Dalším důležitým krokem je nabízený servis a budování dobrých vztahů se zákazníky, což vede ke spokojenosti a návratu zákazníka. Z finanční analýzy vyplynulo, že firma je zadlužená více než se doporučuje a zároveň má nízkou likviditu, což by mohl být problém u finančních institucí při žádosti o další úvěry. Společnost dosahuje podle účetních výkazů čistého zisku 60 až 70 milionů ročně (justice.cz, 2018, 2019, 2020), tak by mohly být činnosti související s elektronickými cigaretami financovány ze zisku. Firma je podle finanční analýzy zvyklá pracovat především s cizím kapitálem, tak možností je i další úvěr. Níže jsou popsány doporučené strategie dle marketingového mixu.

5.1 Produktová strategie

Nabízené produktové portfolio společnosti je omezenější, v porovnání s největšími konkurenty na trhu, což představuje pro firmu slabou stránku. Rozšířením portfolia produktů může firma oslovit větší množství nových zákazníků, kteří na e-shopu začnou nakupovat nebo naopak navýšit průměrné útraty současných zákazníků, kteří do téhle doby museli některé produkty nakupovat u konkurence, a teď naleznou i svůj oblíbený sortiment

„pod jednou střechou“ a tuto slabou stránku proměnit na silnou. Firma má exkluzivní zastoupení výrobce EDGE, které je třeba dále udržovat. Společnost představuje silného partnera, a tak by se mohla pokusit získat exkluzivní zastoupení i jiných značek a firem. Vzhledem k tomu, že na trhu se neustále objevují noví výrobci, tak je třeba sledovat trendy na trhu a výrobce se slibným potenciálem oslovit hned na začátku. Přímý nákup od výrobců přinese úspory a konkurenční výhodu ve srovnání s nakupováním od českých dodavatelů. Společnost pak má výhodnější postavení pro B2B trh. Firma má dlouholetou historii ve srovnání s konkurenty. Společnost má také zkušenosti s velkoobchodním prodejem, vedením maloobchodních prodejen, spolupracuje s distribuční firmou GGT. To vše může být pro výrobce lákavé k zahájení spolupráce právě se společností DanCzek. Je třeba počítat s nutností nákupu větších objemů zboží vzhledem ke lhůtě dodání a požadavkům některých výrobců, což představuje vyšší jednorázové náklady na objednávky. Od českých dodavatelů je možno objednávat rychle, s krátkou dobou dodání, v menších množstvích, ale za vyšší ceny, což společnosti takřka znemožňuje velkoobchodní prodej. Pokrok je velmi rychlý a je třeba neustále sledovat trh a pečlivě vybírat novinky, což společnosti přinese značnou konkurenční výhodu, pokud se k inovacím dostane mezi prvními.

5.2 Cenová strategie

Vzhledem k tomu, že e-shop společnosti DanCzek vapemania.cz v aktuální době ještě není mezi uživateli tak známý, je nutné nastavit cenovou politiku dle konkurence nebo nižší, protože konkurenti drží ceny oblíbených produktů na internetových obchodech stejné či velmi srovnatelné. Ve specializovaných kamenných prodejnách uživatelé akceptují ceny vyšší, protože si zboží mohou osahat a mnohdy i vyzkoušet. Dalším důvodem je i to, že pro zákazníka je obtížnější a časově velmi náročné porovnávat ceny mezi místními obchody. Pokud by společnost chtěla specializované prodejny uvádět jako pobočky vapemanie, tak by měla mít na prodejnách stejné ceny jako na e-shopu. Pro společnost je značně finančně výhodné nakupovat napřímo od výrobce jednotlivých zařízení elektronických cigaret, protože v distribuční síti chybí článek českého velkoobchodu, který si udává také svou marži. Společnost tak generuje vyšší zisk na jednotlivých produktech při daných tržních cenách než při nákupu od místních dovozců.

Firma DanCzek má vysokou obratovost, a protože je prodejcem tabákových výrobků, je zvyklá na nižší marže. Velkou výhodou je možnost stát se exkluzivním zástupcem výrobce pro vymezený trh. Nejenom, že si společnost dokáže lépe kontrolovat a regulovat ceny a marže daných produktů, ale má i lepší přehled o konkurentech. Společnost již vlastí exkluzivní zastoupení u výrobce EDGE, proto by v této strategii měla pokračovat. Velmi oblíbené jsou také mezi českými občany různé slevy a akce.

5.3 Distribuční strategie

V rámci distribuční strategie je nutné aktivně vyhledávat nové velkoobchodní odběratele za pomoci obchodních zástupců a zaměstnanců firmy. Zejména specializované obchody s elektronickými cigaretami nabízejí pro společnost největší potenciál. Obchodní zástupce je třeba motivovat motivační složkou mzdy ve formě procent z prodeje. Každý obchodní zástupce bude mít procenta z prodeje u těch obchodů, které oslovil a navázal s nimi velkoobchodní spolupráci. Obchody je pak třeba na týdenní bázi navštěvovat, prezentovat jim novinky společnosti, konzultovat s nimi problémy a připomínky. Zároveň je také důležité odběratele podporovat a motivovat slevovými akcemi při odběru většího množství zboží. Protože je firma exklusivním distributorem značky EDGE, je třeba dbát většího důrazu při rozšiřování povědomí o produktech EDGE.

Hlavním místem, kde elektronické cigarety společnost DanCzek prodává je e-shop vapemania.cz. E-shop je nutné udržovat a aktivně pracovat na jeho růstu. Je třeba zlepšit dobu dodání z e-shopu, na kterou si někteří zákazníci v recenzích stěžovali.

Další možností je i otevření vlastních specializovaných prodejen. Síť specializovaných prodejen po České republice je celkem rozrostlá, ale je možné určit místa, kde je obchodů málo, a přesto jsou zajímavá svou lokalitou. Náklady na otevření prodejny jsou zhruba 558 000 Kč (viz tabulka 41). Celkové náklady na otevření čtyř specializovaných prodejen jsou 2 232 000 Kč. Celkové měsíční náklady na chod jedné prodejny jsou 77 972 Kč (viz tabulka 42). V roce 2025 by tedy byly měsíční náklady na chod všech čtyř prodejen 311 888 Kč. Při rentabilitě tržeb 40 % je potřeba prodat zboží za 779 720 Kč měsíčně pro zaplacení fixních nákladů, což představuje 194 930 Kč na každé prodejně. Při tržbách 2 000 000 Kč na všech čtyřech prodejnách, fixních nákladech 311 888 Kč a rentabilitě tržeb 40 % by zisk z prodejen představoval 488 112 Kč měsíčně a 5 857 344 Kč za rok. Prodejny by byly financovány ze zisku společnosti, který je podle

účetních závěrek zhruba 60 až 70 miliónů Kč ročně. Variantou je také odkoupení již zavedené prodejny, které se nedaří na svém místě. Důvodem může být příliš úzký sortiment kvůli omezeným finančním zdrojům, nekvalitní vedení či pracovní síla či neznalost správné komunikace. Takto skončilo mnoho obchodů s elektronickými cigaretami hlavně v minulých letech. Odhadované náklady na otevření a měsíční náklady jsou stejné jako při otevření vlastní prodejny (tabulky 41 a 42), protože je potřeba provést rekonstrukci kvůli jednotnému vzhledu a udržení standardu. Výhodou převzetí již fungující prodejny je již určitá zákaznická základna, nevýhodou může být špatné jméno prodejny mezi zákazníky, což lze překonat přetvořením vzhledu prodejny a následně si zákazníky opět získat. Specializované prodejny by také měly sloužit jako místa osobního odběru pro objednávky na e-shopu.

Společnost by mohla rozšířit velkoobchodní distribuci a maloobchodní prodej podobným způsobem i v zahraničí, kde má své dceřiné firmy.

Tabulka 41: Náklady na otevření vlastní prodejny

Zařízení prodejny	60 000 Kč
Zboží	400 000 Kč
Vratná kauce (3x nájem)	51 000 Kč
První nájem	17 000 Kč
Bannery	10 000 Kč
Pokladní systém	20 000 Kč
Celkem	**558 000 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 42: Měsíční náklady na chod prodejny

Nájem	17 000 Kč
Energie	1 500 Kč
Zaměstnanci (2 zaměstnanci včetně odvodů – hrubá mzda jednoho zaměstnance ve výši 22 000 Kč)	58 872 Kč
Pojistné	300 Kč
Spotřební kancelářský materiál	300 Kč

Celkem	**77 972 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Komunikační strategie

Propagace elektronických cigaret je kvůli regulacím velmi omezená jak v České republice, tak i v ostatních zemích Evropy. Je třeba komunikovat prostřednictvím sociálních sítí, publikovat kvalitní obsah na svém e-shopu a provádět SEO optimalizaci stránek pro snadnější zobrazení na nejvyužívanějších webových vyhledávačích. Povolené jsou ale oproti tabákovým výrobkům také slevy, různé akce typu 1 + 1 zdarma. Dále je možné využívat a pracovat na sezónních akcích. Sezonní akce se mohou týkat následujících událostí: Black friday, Valentýn, Vánoční a Velikonoční akce, povánoční výprodej, letní akce apod.

Ve fyzických prodejnách je mimo již zmíněné akce důležité mít profesionální a proškolený personál, který lidem dokáže poradit, pomoct a který bude aktivně prodávat. Dále je na prodejnách důležité poutavé vystavení zboží. Otevřením specializovaných prodejen se také bude rozšiřovat povědomí o značce vapemania. Lidé, kteří by na firmu na internetu nemuseli narazit jí budou znát z osobního kontaktu, při spokojenosti budou dále šířit povědomí o značce.

Velmi důležité je aktivně oslovovat potenciální velkoobchodní odběratele prostřednictvím osobních návštěv obchodních zástupců a zaměstnanců firmy, kde je možné předvedení produktů na prodejnách s možností okamžité koupě. Dalším vhodným doporučením jsou slevové akce pro velkoobchodní odběratele a jejich podpora (displeje na vystavení produktů, poradenství, pravidelné návštěvy). Dále je možné nabídnutí testování produktů oblíbeným youtuberům – především produktů EDGE, které firma v ČR zastupuje. Účast na různých akcích, veletrzích a srazech uživatelů a prodejců elektronických cigaret. Vzhledem k současné epidemické situaci jsou tyto akce zakázané, ale až vše bude opět rozvolněno.

6 Závěr

Cílem práce bylo stanovit doporučení pro úpravu marketingové strategie pro vybranou firmu DanCzek Teplice, a. s., která se pohybuje v odvětví elektronických cigaret.

Byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci analýz byla využita sekundární data a primární data, a to zejména odborné konzultace ve firmě a konzultace s obchodním zástupcem velkoobchodního distributora specializujícího se na sortiment elektronických cigaret. Výsledky analýz mohou sloužit firmě DanCzek ke změnám či úpravám marketingové strategie v odvětví elektronických cigaret, ale i každému, kdo se zajímá o podrobnější informace o trhu s elektronickými cigaretami v České republice.

Obliba elektronických cigaret stále roste, a to jak ve světě, tak i v České republice. Atraktivita odvětví elektronických cigaret je průměrná. Prodej elektronických cigaret je omezen řadou zákonů a regulací, je ale regulován méně než prodej klasických cigaret. V odvětví je vyšší rivalita mezi konkurenty a počet konkurentů stále přibývá. Elektronické cigarety se stále vyvíjí, vznikají nové typy v mnoha vzhledech a značkách. Hodnota trhu v České republice je zhruba 5 miliard Kč za rok. Nejvýznamnějšími hybnými silami v odvětví jsou inovace výrobků a potencionální hrozba vyššího zdanění elektronických cigaret.

DanCzek je zkušeným a stabilním podnikem, který vlastní širokou síť tabákových prodejen a využívá také síť obchodních zástupců po celé ČR. Společnost disponuje řadou zdrojů a kompetencí. K získání většího podílu na trhu v odvětví elektronických cigaret se může opřít o středně silné vnitřní prostředí a tento záměr vykazuje střední citlivost na vlivy vnějšího prostředí. Firma se specializuje především na prodej tabákových výrobků a doplňků k nim. DanCzek pracuje s nízkou marží a má vysokou obratovost. V dalším plánování v odvětví elektronických cigaret by bylo vhodné, aby společnost začala aktivně využívat informace z této práce. V rámci diplomové práce jsou sepsány návrhy a doporučení k dalšímu rozvoji firmy v analyzovaném odvětví. Společnosti je navrhnuta tržní penetrace pomocí SO strategií se zaměřením na marketingový mix. Společnosti by měly posloužit k realizaci nových či aktualizaci stávajících marketingových strategií v odvětví elektronických cigaret.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

BOONE, L.E. a D.L. KURTZ. *Contemporary Marketing*. Cengage Learning, 2015. ISBN 9781305465466.

BURROW, J.L. a A.R. FOWLER. *Marketing*. Cengage Learning, 2015. ISBN 9781305464957.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HAVLÁTKO, Jan. Vyhodnocení zájmu o alternativní využití technologie elektronických cigaret. Ústí nad Labem, 2019. bakalářská práce (Bc.). UNIVERZITA JANA EVANGELISTY PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM. Fakulta sociálně ekonomická

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 8071798193.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Waldemar PFOERTSCH a Uwe SPONHOLZ. *H2H Marketing* [online]. Cham: Springer International Publishing, 2021 [cit. 2021-03-02]. ISBN 978-3-030-59530-2.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.

PRIDE, W.M. a O.C. FERRELL. *Marketing 2016*. Cengage Learning, 2015. ISBN 9781305445826.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 9788072612000.

WEST, D.C., J.B. FORD a E. IBRAHIM. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage: Creating Competitive Advantage*. Oxford University Press, 2015. ISBN 9780199684090.

Zákony:

Česko. Zákon č. 180/2016 Sb. ze dne 27. dubna 2016 kterým se mění zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

Česko. Zákon č. 350/2011 Sb. ze dne 27. října 2011 o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon).

Česko. Zákon č. 40/1995 Sb. ze dne 9. února 1995 o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů.

Česko. Zákon č. 65/2017 Sb. ze dne 19. ledna 2017 o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek.

Evropská unie. SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/40/EU ze dne 3. dubna 2014 o sbližování právních a správních předpisů členských států týkajících se výroby, obchodní úpravy a prodeje tabákových a souvisejících výrobků a o zrušení směrnice 2001/37/ES.

Internetové zdroje:

Česká národní banka. *Prognóza ČNB – zima 2021* [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/

Česká národní banka. *Vybrané devizové kurzy* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=USD

Český statistický úřad. *AKTUÁLNÍ POPULAČNÍ PROGNÓZA: POČET OBYVATEL ČR BY MĚL BÝT I ZA 80 LET TÉMĚŘ STEJNÝ JAKO DNES!* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/aktualni-populacni-prognoza-pocet-obyvatel-cr-by-mel-byt-i-za-80-let-temer-stejny-jako-dnes

Český statistický úřad. *Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP - Rychlé informace*[online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp

Český statistický úřad. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020

Ejuice.cz [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.ejuice.cz

Eliquidshop.cz [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.eliquidshop.cz

Evropská komise. *Electronic cigarettes* [online]. 2016 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/health/tobacco/ecigarettes_cs

Grand View Research. *E-cigarette And Vape Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Disposable, Rechargeable), By Component (Vape Mod, E-liquid), By Distribution Channel, And Segment Forecasts, 2020 - 2027*[online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/e-cigarette-vaping-market

HÖFFEROVÁ, Markéta. Lidé tráví hodně času doma. Kdo na tom vydělává? / BIG EXPERT - zahraniční trhy: týden od 8. 2. 2021. *Kurzy.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/578672-lide-travi-hodne-casu-doma-kdo-na-tom-vydelava-big-expert-zahranicni-trhy-tyden-od-8-2-2021/

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma

KAJLÍKOVÁ, Anna. Informace pro prodejce elektronických cigaret. *Statutární město Prostějov* [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.prostejov.eu/cs/aktuality-archiv/informace-pro-prodejce-elektronickych-cigaret.html

KULHÁNEK, Adam. Nové formy užívání tabáku: elektronické cigarety a zahřívaný tabák. *Florence.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.florence.cz/zpravodajstvi/aktuality/nove-formy-uzivani-tabaku-elektronicke-cigarety-a-zahrivany-tabak/

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Výsledky národního výzkumu SZÚ o užívání tabáku v ČR potvrdily, že českých kuřáků ubývá, povědomí o zdravotních rizicích kouření se zvýšilo* [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/tiskove-

centrum-mz/vysledky-narodniho-vyzkumu-szu-o-uzivani-tabaku-v-cr-potvrdily-ze-ceskych-kuraku-ubyva-povedomi-o-zdravotnich-rizicich-koureni-se-zvysilo/

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Zaregistrovaní maloobchodní prodejci elektronických cigaret a náhradních náplní do nich* [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/08/Přehled-MO-prodejců_20.12.18.pdf

Státní zdravotní ústav. *Tabák a alkohol* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: http://www.szu.cz/tema/podpora-zdravi/prevence-zavislosti

STEPAN, Jiri. Jak přesný je Similar Web? *Medium.com* [online]. 2018 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://medium.com/etnetera-activate/jak-presny-je-similar-web-ba353685cdb3

THUONG LY, Nguyen. Útlum na trhu e-cigaret. Na nikotinové náhražky dopadá regulace. *E15.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.e15.cz/magazin/utlum-na-trhu-e-cigaret-na-nikotinove-nahrazky-dopada-regulace-1366253

Vapemania.cz [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.vapemania.cz

VAPETALK S KAROTKOU. Nový věrnostní program prodejce eliquidshop.cz! *YouTube.com* [online]. 2019 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=tf_QcBrE4K4

Vaporism.cz [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.vaporism.cz

Vaprio.cz [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.vaprio.cz

Vaprio.cz. *Historie elektronických cigaret* [online]. 2018 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.vaprio.cz/clanek-historie-elektronickych-cigaret.html

Vaprio.sk [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.vaprio.sk

Zdravé zprávy. *Novoroční průzkum potvrdil zájem o zdravý životní styl* [online]. 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.zdravezpravy.cz/2020/01/03/novorocni-pruzkum-potvrdil-zajem-o-zdravy-zivotni-styl/

8 Přílohy

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ke dni 31. prosince 2019

(v celých tisících Kč)

IČ
25004255

Název a právní forma účetní jednotky:

DanCzek Teplice a.s.

Sídlo účetní jednotky:

Tolstého 474/1

Teplice

41503

Předmět podnikání /činnosti úč. j.:

Velkoobchod s tabákovými výrobky

AKTIVA

			Běžné účetní období			Minulé úč období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	**834 274**	**-37 170**	**797 104**	**786 537**
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	**Stálá aktiva**	3	**244 647**	**-32 555**	**212 092**	**143 598**
B. I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	4	**4 714**	**-3 300**	**1 414**	**1 050**
B. I. 1	Nehmotné výsledky vývoje	5	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	6	4 714	-3 300	1 414	1 050
2.1	Software	7	4 714	-3 300	1 414	1 050
2.2	Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0
3	Goodwill	9	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B. II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	14	**58 947**	**-21 885**	**37 062**	**16 806**
B. II. 1	Pozemky a stavby	15	20 390	-2 644	17 746	4 365
1.1	Pozemky	16	13 885	0	13 885	480
1.2	Stavby	17	6 505	-2 644	3 861	3 885
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	29 302	-19 241	10 061	12 081
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	9 255	0	9 255	360
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	84	0	84	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	9 171	0	9 171	360
B. III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	27	**180 986**	**-7 370**	**173 616**	**125 742**
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	101 254	0	101 254	108 742
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	15 381	0	15 381	17 000
3	Podíly - podstatný vliv	30	64 351	-7 370	56 981	0
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0

C.	**Oběžná aktiva**	37	**582 003**	**-4 615**	**577 388**	**638 372**
C. I.	**Zásoby**	38	**472 634**	**0**	**472 634**	**451 813**
C. I. 1	Materiál	39	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3	Výrobky a zboží	41	472 632	0	472 632	422 926
3.1	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2	Zboží	43	472 632	0	472 632	422 926
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	2	0	2	28 887
C. II.	**Pohledávky**	46	**104 692**	**-4 615**	**100 077**	**184 582**
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	47	56	0	56	204
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	51	56	0	56	204
1.5	Pohledávky – ostatní	52	0	0	0	0
1.5.1	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
1.5.3	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky	57	104 636	-4 615	100 021	184 378
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	100 100	-4 079	96 021	182 089
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4	Pohledávky – ostatní	61	4 536	-536	4 000	2 289
2.4.1	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	444	0	444	0
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	2 054	0	2 054	1 041
2.4.5	Dohadné účty aktivní	66	461	0	461	527
2.4.6	Jiné pohledávky	67	1 577	-536	1 041	721
C. II. 3	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C. III.	**Krátkodobý finanční majetek**	72	**0**	**0**	**0**	**0**
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C. IV.	**Peněžní prostředky**	75	**4 677**	**0**	**4 677**	**1 977**
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	76	165	0	165	164
2	Peněžní prostředky na účtech	77	4 512	0	4 512	1 813
D.	**Časové rozlišení aktiv**	78	**7 624**	**0**	**7 624**	**4 567**
D. 1	Náklady příštích období	79	6 713	0	6 713	3 612
2	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	81	911	0	911	955

PASIVA			Běžné účetní období 5	Minulé úč období 6
	PASIVA CELKEM	82	**797 104**	**786 537**
A.	**Vlastní kapitál**	83	**102 656**	**244 276**
A. I.	**Základní kapitál**	84	**26 000**	**26 000**
1	Základní kapitál	85	26 000	26 000

2	Vlastní podíly (-)	86	0	0
3	Změny základního kapitálu	87	0	0
A. II.	**Ážio a kapitálové fondy**	88	**-2 435**	**-1 993**
A. II. 1	Ážio	89	0	0
2	Kapitálové fondy	90	-2 435	-1 993
2.1	Ostatní kapitálové fondy	91	0	0
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	92	-2 435	-1 993
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch korp (+/-)	93	0	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	94	0	0
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	95	0	0
A. III.	**Fondy ze zisku**	96	**0**	**6 451**
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	97	0	6 451
2	Statutární a ostatní fondy	98	0	0
A. IV.	**Výsledek hospodaření minulých let (+/-)**	99	**15 268**	**142 217**
A. IV. 1	Nerozdělený zisk min let nebo neuhrazená ztráta min let (+/-)	100	15 268	142 217
2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0
A. V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	102	**63 823**	**71 601**
A. VI.	**Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)**	104	0	0
B. + C.	**Cizí zdroje**	105	**684 162**	**535 224**
B.	**Rezervy**	106	**0**	**0**
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	107	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	108	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	109	0	0
4	Ostatní rezervy	110	0	0
C.	**Závazky**	111	**684 162**	**535 224**
C. I.	Dlouhodobé závazky	112	**179 099**	**0**
C. I. 1	Vydané dluhopisy	113	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	114	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	115	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	116	176 000	0
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	117	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	118	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	119	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	120	3 099	0
7	Závazky - podstatný vliv	121	0	0
8	Odložený daňový závazek	122	0	0
9	Závazky – ostatní	123	0	0
9.1	Závazky ke společníkům	124	0	0
9.2	Dohadné účty pasivní	125	0	0
9.3	Jiné závazky	126	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky	127	**505 063**	**535 224**
C. II. 1	Vydané dluhopisy	128	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	129	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	130	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	131	184 552	244 555
3	Krátkodobé přijaté zálohy	132	210	0
4	Závazky z obchodních vztahů	133	39 902	40 039
5	Krátkodobé směnky k úhradě	134	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	135	5 362	15 500
7	Závazky - podstatný vliv	136	0	0
8	Závazky – ostatní	137	275 037	235 130
8.1	Závazky ke společníkům	138	0	0
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	139	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	140	3 195	3 591
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	141	1 672	1 821
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	142	269 478	229 220
8.6	Dohadné účty pasivní	143	579	402
8.7	Jiné závazky	144	113	96
C. III.	Časové rozlišení pasiv	145	0	0
C. III. 1	Výdaje příštích období	146	0	0
2	Výnosy příštích období	147	0	0

D.	**Časové rozlišení pasiv**	148	**10 286**	**7 037**
D. 1	Výdaje příštích období	149	10 286	7 037
2	Výnosy příštích období	150	0	0

Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):
16.06.2020		

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. prosince 2019

(v celých tisících Kč)

DRUHOVÉ ČLENĚNÍ

IČ
25004255

Název a právní forma účetní jednotky:
DanCzek Teplice a.s.

Sídlo účetní jednotky:
Tolstého 474/1
Teplice
41503

Předmět podnikání /činnosti úč. j.:
Velkoobchod s tabákovými výrobky

			Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
			1	2
I.	**Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb**	1	**19 677**	**20 624**
II.	**Tržby za prodej zboží**	2	**2 440 752**	**3 708 073**
A.	**Výkonová spotřeba**	3	**2 300 593**	**3 553 935**
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	2 207 062	3 451 016
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	25 032	26 765
3.	Služby	6	68 499	76 154
B.	**Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)**	7	**0**	**0**
C.	**Aktivace (-)**	8	**0**	**0**
D.	**Osobní náklady**	9	**62 160**	**78 231**
1.	Mzdové náklady	10	46 252	58 111
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	15 908	20 120
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	15 185	18 405
2. 2	Ostatní náklady	13	723	1 715
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)**	14	**6 171**	**5 261**
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	5 961	5 200
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	5 961	5 200
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	210	61
III.	**Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)**	20	**5 322**	**8 090**
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 344	732
2	Tržby z prodaného materiálu	22	496	340
3	Jiné provozní výnosy	23	3 482	7 018
F.	**Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)**	24	**6 408**	**7 422**
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 510	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	339	228
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	4 559	7 194
*	**Provozní výsledek hospodaření (+/-)**	30	**90 419**	**91 938**
IV.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)**	31	**15 829**	**8 152**
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	15 829	8 152
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	**Náklady vynaložené na prodané podíly**	34	**0**	**130**
V.	**Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)**	35	**0**	**0**
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající	36	0	0

2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	**Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem**	38	**0**	**0**
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)**	39	**869**	**487**
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	627	484
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	242	3
I.	**Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti**	42	**7 370**	**0**
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)**	43	**14 853**	**5 726**
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	131	414
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	14 722	5 312
VII.	**Ostatní finanční výnosy**	46	**2 950**	**1 188**
K.	**Ostatní finanční náklady**	47	**8 833**	**7 677**
*	**Finanční výsledek hospodaření (+/-)**	48	**-11 408**	**-3 706**
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)**	49	**79 011**	**88 232**
L.	**Daň z příjmů (ř. 51 + 52)**	50	**15 190**	**16 631**
1.	Daň z příjmů splatná	51	15 042	16 712
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	148	-81
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)**	53	**63 823**	**71 601**
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)**	55	**63 823**	**71 601**
*	**Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII**	56	**2 485 399**	**3 746 614**

Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):
16.06.2020		