

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství



Komunikační strategie dřevařské firmy s využitím business modelu Canvas

Diplomová práce

Autor: Petr Toms

Vedoucí práce: RNDr. Marcel Riedl, CSc.

2016

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petr Toms

Lesní inženýrství

Název práce

Komunikační strategie dřevařské firmy s využitím business modelu canvas

Název anglicky

Communication strategy of wood selling company by applying business model canvas

Cíle práce

Práce si klade za cíl navrhnout inovace v komunikační strategii subjektu působícího v oblasti prodeje nebo zpracování dřeva s využitím business modelu canvas.

Metodika

Práci napište v souladu s formálními požadavky uvedenými v doporučených pravidlech pro zpracování bakalářských a diplomových prací na FLD. Postup ve vypracování a dosahované výsledky průběžně konzultujte s vedoucím práce.

Doporučuje se zpracovat práci v následujících etapách:

Zpracování úvodní rešerše zaměřené na komunikační mix a podnikatelský model canvas a jeho využití ve vztahu k plánování a tvorbě komunikační strategie.

Podrobnější vymezení tématu a rozsahu zkoumání, vysvětlení pojmů a definic, které je potřebné znát k hlubšímu zkoumání dané problematiky.

V praktické části proveďte výběr analyzovaného subjektu s využitím analýzy sekundárních dat.

Na základě dotazování, pozorování a analýzy dostupných sekundárních dat proveďte analýzu zvoleného subjektu a sestavte základní business model canvas.

S využitím analýzy a vztahů jednotlivých bloků business modelu canvas zvažte možnosti inovace komunikační strategie a její dopad na celkovou strategii podniku.

Na závěr proveďte diskusi a shrnutí dosažených výsledků a doporučení pro další výzkum

Doporučený rozsah práce

cca 60 stran

Klíčová slova

Komunikační strategie, komunikační mix, business model canvas

Doporučené zdroje informací

- BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 280. 978-80-247-1535-3.
- CAYWOOD, Clarke L. Public Relations řízená komunikace podniku s veřejností. První vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN-80-7226-886-4
- FORET, M., FORETOVÁ, V. Jak komunikovat se zákazníkem. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-301-1
- KOTLER, P. Moderní marketing. 4. evr. vyd. Praha: Grada.2007. 1041 s. ISBN 978-80-2471-545-2.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Praha: Albatros, 2012, s. 14. ISBN: 978-8-026-50025-4.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SCHMITHÜSEN, F. Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu : základy podnikové ekonomiky a řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2009. ISBN 978-80-213-1945-5.
- ŠATANOVÁ, A. Ekonomika a manažment podnikov drevospracujúceho priemyslu. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2011. 568 s. ISBN 978-80-228-2319-7.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – FLD

Vedoucí práce

RNDr. Marcel Riedl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

Elektronicky schváleno dne 18. 12. 2015

doc. Ing. Václav Kupčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 12. 2015

prof. Ing. Marek Turčáni, PhD.

Děkan

V Praze dne 20. 04. 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Komunikační strategie dřevařské firmy s využitím business modelu Canvas“ vypracoval samostatně pod vedením

RNDr. Marcela Riedla, CSc., a použil jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že zveřejněním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze 20. dubna 2016

Poděkování

Děkuji RNDr. Marcelovi Riedlovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za věcné připomínky a odborné vedení.

Abstrakt

Cílem mé práce je definovat problematiku business modelu Canvas v současnosti včetně jeho použití u vybrané dřevařské firmy s využitím nástrojů public relations, analýzy komunikačního mixu. V teoretické části je podrobně popsán business model Canvas a obecně osvětlen význam komunikace v marketingovém prostředí včetně otázky použití nástrojů marketingové komunikace. V praktické části je pomocí business modelu Canvas analyzován a zhodnocen současný stav komunikačního mixu u vybrané dřevařské firmy. Následně jsou doporučeny možnosti zlepšení stávajícího marketingového a komunikačního systému.

Klíčová slova: business model Canvas, startup, komunikace, public relations, služby, marketing, strategie

Abstract

The aim of my thesis is to define an issue of the business model Canvas now together with its implementation at the certain timber company tools with the help of tools like public relations, analyses of communication mix. In the theoretical part is described business model Canvas in detail and also defined the importance of communication in the market background including the marketing communication tools. In the practical part is with the help of business model analyzed and evaluated the current condition of communication mix at the certain timber company. Finally there are recommended the ways of improvement of the current marketing and communication system.

Keywords:

business model Canvas, start up, communication, public relations, services, marketing, strategy

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl a metodika	14
3	Literární rešerše	15
4	Komunikace a její význam	17
5	Marketingová komunikace	19
5.1	Význam marketingové komunikace	19
5.2	Komunikační strategie.....	21
5.3	Komunikační mix	22
5.3.1	Nástroje komunikačního mixu	23
6	Business modely	30
6.1	Vývoj business modelů	30
6.2	Koncept business modelu	33
6.2.1	Podnikatelský plán a jeho účel	34
6.2.2	Náležitosti a požadavky na sestavení podnikatelského plánu.....	34
6.2.3	Struktura podnikatelského plánu.....	34
6.2.4	Finanční plán a finanční plánování	35
6.2.5	Postavení firmy na trhu a prodejní strategie	37
7	Business Model Canvas	41
7.1	Popis modelu Canvas	41
7.2	Základní otázky při sestavování business modelu	48
7.3	Business model „Canvas“ a jeho rozšířená verze „Savonia“	49
8	Analýza business modelu u vybrané dřevařské firmy	52
8.1	Charakteristika vybrané společnosti.....	52
8.2	Analýza současného stavu firmy v marketingové oblasti	53
8.2.1	Dotazníkové šetření.....	53
8.2.2	Analýza dotazníků vypracovaných pracovníky analyzované firmy	58
8.2.3	Analýza dat poskytnutých z University of Applied Sciences, Finland.....	64
8.3	Vyhodnocení výsledků dat DŘEVOCENTRUM – SAVONIA jednotlivých oblastí business modelu Canvas – Savonia	71
9	Diskuse	82
10	Závěr	85

11 Seznam literatury a použitých zdrojů	88
12 Seznam příloh	88
13 Přílohy	92

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody reklamy ve vybraných médiích	24
Tabulka 2 – Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 1	66
Tabulka 3 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 2.....	66
Tabulka 4 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 3.....	67
Tabulka 5 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 4.....	67
Tabulka 6 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 5.....	67
Tabulka 7 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 6.....	68
Tabulka 8 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 7.....	68
Tabulka 9 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 8.....	69
Tabulka 10 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 9.....	69
Tabulka 11 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 10.....	69
Tabulka 12 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 11.....	70
Tabulka 13 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 12.....	70
Tabulka 14 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 1	72
Tabulka 15 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 2	72
Tabulka 16 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 3	72
Tabulka 17 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 4.....	73
Tabulka 18 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 5	73
Tabulka 19 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 6.....	74
Tabulka 20 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 7	74
Tabulka 21 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 8.....	75
Tabulka 22 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 9	75
Tabulka 23 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 10.....	76
Tabulka 24 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 11	76
Tabulka 25 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 12	77
Obrázek 1 – Schéma informačních toků při marketingové komunikaci.....	20
Obrázek 2 - Plátno business modelu (koncept).....	41
Obrázek 3 - Plátno business Modelu Canvas	43
Obrázek 4 – Business model Canvas – rozšíření Savonia	51
Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti	52

Graf 1 – Závěrečné hodnocení prodejních příležitostí.....	79
Graf 2 - Závěrečné hodnocení konkurenčních výhod.....	80
Graf 3 – Nejlepší a nejhorší hodnocení.....	81

1 Úvod

Vzhledem k tomu, že žijeme v konkurenčním a stále se měnícím ekonomickém prostředí, ve kterém je nezbytné být při svém obchodním rozhodování neustále obezřetnější a mít na mysli stále hrozící rizika, je třeba se zamýšlet při svém obchodním podnikání nad využitím nových komunikačních prostředků, technologií a především nových metod, které nám moderní společnost přináší.

Moderní technologie a metody nám mohou napomoci lépe se zorientovat v dané problematice a rychleji nalézt odpovídající řešení v dané situaci. Musíme mít především na mysli, že díky našemu rychlému a kvalitnímu rozhodování na základě nových metod řízení, získáváme především velmi důležitou konkurenční výhodu. Musíme mít také na zřeteli, že konkurenční prostředí vytváří i relativně stresové prostředí, které často vede k destabilizaci a vytváří tak obrovský vnější tlak na vnitřní systém řízení. Těmito novými kroky lze také zajistit stabilitu, finanční příjem, rozvoj a ukázat tak nový směr do budoucna.

V současné době lze naši společnost a svět, ve kterém žijeme, označit v obecné rovině za informační společnost. Informace díky rozvoji informačních technologií se stala jednou z nejdůležitějších deviz, která více a více ovlivňuje naše postoje, názory, koupěschopnost ale obecně i chování společnosti.

Dobré komunikační vztahy se v naší moderní společnosti stávají neméně důležitou součástí našich životů. Tyto vztahy, je třeba rozvíjet a rozšiřovat o další možné např. komunikační modely, které nám ve výsledku mohou přinést a získat velké množství klíčových informací, jak v oblasti vnitřní organizační komunikace, tak i v oblasti vnější komunikace tj. oblast veřejnoprávní komunikace, která se též stává důležitou součástí, každé organizace. Získané informace je možné využít při ekonomickém, komunikačním a strategickém rozhodování. Z tohoto důvodu jsou takto získané informace cenným a nezbytným nástrojem pro další analytické zpracování a vlastní tvorbu business modelů, které nám díky svým výstupům napomohou lépe se orientovat v dané obchodní problematice, na kterou byl jednotlivý model sestaven (např. možné hrozby, příležitosti a odhalení konkurence aj.).

Díky těmto modelům, jak už bylo uvedeno, můžeme lépe a snadněji odhalit blížící se „nebezpečí“ a včas reagovat např. v rámci vlastní obchodní strategie na případné změny a mnohonásobně tak eliminovat nepříznivý ekonomický dopad na

vlastní organizační jednotku a také nám mohou napomoci se rychleji a lépe zorientovat např. v oblasti vnitřního i zahraničního trhu a získat tak důležitou konkurenční výhodu, která může vést k včasnému obsazení trhu a tím získat oproti konkurenci jisté prvenství a zdravý konkurenční respekt. Z pohledu finančního a ekonomického řízení organizace by se jednalo díky této strategii i o získání nemalých finančních prostředků, které by organizace mohla využít ke svému dalšímu rozvoji a část investovat i do vývoje nových výrobků a tím získat konkurenční náskok a udržení stávající pozice na trhu a neméně důležitou pro budoucnost i ekonomickou stabilitu.

2 Cíl a metodika

Cílem mé diplomové práce je navržení inovace v komunikační strategii vybraného subjektu působícího v oblasti prodeje nebo zpracování dřeva s využitím business modelu canvas. Popsat a vyhodnotit pomocí business modelu Canvas jednotlivé klíčové oblasti mající vliv na postavení na trhu a na vnímání organizace veřejností. Dále na základě získaných informací o zmíněných klíčových oblastech definovat pro organizaci efektivní komunikační strategii, která může posílit její konkurenceschopnost, příp. její stabilitu na trhu. Cílem je též napomoci aplikovat moderní business modely do praxe, především do oblastí, které tyto business modely ještě v takovém rozsahu nevyužívají.

Dalším cílem je na základě rozboru získat odpověď na otázky, které jsem si kladl před zpracováním této práce, a to:

- 1) Jaký význam má komunikace pro organizaci?
- 2) Jaký význam má pro organizaci business model canvas?
- 3) Jakou komunikační strategii používá organizace v současnosti?
- 4) V jakých oblastech je možné komunikační strategii firmy inovovat?

Práce je rozdělena do několika částí. První část je věnována problematice marketingové komunikace. Popisuje její význam pro organizaci a jednotlivé nástroje komunikace jakou součást komunikační strategie. Druhá část popisuje koncepci business modelů, jejich vývoj a druhy jednotlivých modelů. Důraz je kladen na business model Canvas a na rozšířený model business Canvas - Savonia. Hlavní částí práce je analýza oblastí, v nichž má firma výhody oproti konkurenci, a analýz oblastí, v nichž firma tolik nevyužívá své možnosti.

Základní metodou použitou v diplomové práci, vztahující se k vlastnímu průzkumu, bylo dotazníkové šetření. Pro výzkum byl dle parametrů a metodiky business modelu Canvas - Savonia vypracován dotazník, do kterého zástupci organizace bodově ohodnotili jednotlivé klíčové oblasti. Na základě vyplněných dotazníků bylo provedeno vyhodnocení dat, které bylo následně porovnáno i s výstupy ze systému Savonia. Po vyhodnocení dat a analýz byly vypracovány konkrétní návrhy a doporučení plynoucí, které mohou vést ke zlepšení současného ekonomického a obchodního stavu firmy a k modernizaci stávajícího marketingového a komunikačního systému.

3 Literární rešerše

Do kategorie knih, které mohou být praktickým rádcem a průvodcem firmám na cestě k úspěchu lze zařadit publikaci MARTINY BLAŽKOVÉ *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* (2007). V knize se můžeme dočíst, jak může pomocí marketingového řízení a plánování firma zvýšit svůj obrát i zisk, upevnit svou pozici ve vysoce konkurenčním prostředí nebo si udržet zákazníky.

Komunikace se zákazníkem se v oblasti podnikání stává stále důležitější činností.

V knize *Jak komunikovat se zákazníkem* (2000) se autor MIROSLAV FORET zabývá přesně touto problematikou. Publikace je rozdělena do pěti částí, které se zaměřují na logiku celého procesu komunikace se zákazníkem. Autor objasňuje, co znamená pojem komunikace, dále popisuje význam komunikace podniku se zákazníkem, a jak by měl podnik komunikovat s nejrůznějšími skupinami veřejnosti. Kniha odráží české prostředí a přináší řadu konkrétních příkladů z českých firem. Autor využil své vlastní poznatky především z praxe v Mezinárodním institutu marketingu, komunikace.

Kniha PHILIPA KOTLERA (2007) *Moderní marketing* je přizpůsobena podmínkám na evropském, a tedy i českém trhu. Tato publikace se komplexně zabývá všemi důležitými oblastmi marketingu. Marketingoví manažeři, podnikatelé a studenti získají výborný přehled o principech, praktických nástrojích, metodách a postupech marketingového

Publikace OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů* (2012) je stěžejní literaturou v oblasti business modelů. Je určena čtenářům, kteří chtějí odložit zastaralé způsoby myšlení a přijmout nové, inovativní modely tvorby hodnoty. Kniha je určena obecně všem, kdo zastávají vedoucí pozice v organizacích všeho druhu a lze v ní nalézt účinné, jednoduché a ověřené nástroje, jak chápat business modely, jak je vytvářet, transformovat a realizovat.

Publikace českých autorek PŘÍKRYLOVÉ JANY A HANY JAHODOVÉ *Moderní marketingová komunikace* (2010) se komplexně věnuje problematice marketingové komunikace, představuje model komunikačního mixu a jeho jednotlivé části, přehledně vysvětluje související témata a poukazuje na trendy v oblasti komunikace na počátku 21. století. Popisuje ucelený proces integrované marketingové komunikace. Kniha je určena jak pracovníkům komunikačních agentur, firemního marketingu a PR, tak studentům vysokých škol. Největší část

publikace se věnuje osobním a neosobním nástrojům marketingové komunikaci, reklamě, podpoře prodeje.

Publikace KAŠÍK MILAN, HAVLÍČEK KAREL *Marketing při utváření podnikové strategie* přináší praktické zhodnocení zkušeností autorů, čerpající z jejich dlouholeté manažerské činnosti spjaté s vrcholovým řízením podniků, praktickým marketingem, mezinárodním obchodem, vydavatelskou činností a mediálními projekty.

4 Komunikace a její význam

Komunikace existuje tak dlouho, jako lidstvo samo. Nejdříve šlo o určité skřeky a posunky, které později přešly do určitých spojení, z nichž nakonec vykryštovala současná podoba řeči mezi lidmi. Komunikace je tak jedinečným prostředkem pro přenos sdělovaného obsahu. Základním prvkem při jakékoli obecné komunikaci je myšlenka. Tuto myšlenku, je třeba sdělit komunikačnímu partnerovi. V tuto chvíli se stává myšlenka informací, která má být sdělena. K tomu, aby mohla být dále přenesena partnerovi, lze využít různých komunikačních zařízení např. telefonu, e-mailu, příp. osobního kontaktu. Tato informace může být komunikačním partnerem nejen přijata, ale také dále šířena (distribuována) další osobě či osobám – podle významnosti informace. Pokud se nad pojmem komunikace zamyslíme hlouběji, zjistíme, že se člověk, vzhledem k tomu, že je tvor společenský a komunikativní, bez každodenní komunikace neobejde. Obecná komunikace se stala důležitou a nedílnou spoučástí našeho života. K tomu, aby se naše každodenní komunikace, kterou vedeme, urychlila, zkvalitnila a zefektivnila, dochází k výraznému rozvoji informačních a komunikačních technologií.

Pokud se na obecnou komunikaci podíváme z hlediska jakéhokoli podniku, zjistíme, že jedním z podstatných specifíků uplatňujících strategie komunikace a řízení je cílené soustředění se na obousměrnou komunikaci mezi organizací (firmou) a zákazníkem. V tomto okamžiku se obecná komunikace stává komunikací marketingovou, která má svá nezvratná a opodstatnělá pravidla. Slovní spojení „marketingová komunikace” v první řadě odráží skutečnost, že klasická obecná komunikace i dnes nachází široké, nové a zejména specifické možnosti a uplatnění v marketingu. Marketingová komunikace slouží a usiluje o informování zákazníků o produkci podniku a o nabídce výrobků a služeb. Dobře nastavená marketingová komunikace napomáhá k cílenému dosažení našich podnikatelských aktivit a cílů. Prostřednictvím této komunikace můžeme zároveň systematicky oslovovat stávající zákazníky, a zároveň získávat zpětné informace, které se týkají např. spokojenosti zákazníků s našimi výrobky či službami. Marketingová komunikace je poměrně mladou a dynamickou vědní disciplínou, která využívá poznatků společenských věd, mezi něž patří např. psychologie, sociologie aj. Posouvá předmět, cíle a metody klasické obecné komunikace právě směrem k podpoře marketingových akcí. Zároveň

se stává důležitým východiskem pro uplatňování hodnotového přístupu ke stávajícím i potencionálním zákazníkům.

Pokud se na obecnou a marketingovou komunikaci zaměříme i z hlediska dřevozpracujícího průmyslu, zjistíme, že i v této oblasti je nutné předávat včasné a kvalitní informace. Kvalitní a včasné podané informace mohou v mnohých případech často zabránit i případným škodám. Vzhledem k dynamickému vývoji nových komunikačních technologií mohou i pracovníci dřevařských firem používat moderních komunikačních prostředků a tak získávat rychle a bez obtíží potřebné informace. Prostřednictvím komunikačních sítí a systémů si mohou snadno a rychle předávat důležité informace a zkušenosti. Zároveň mohou při vlastním prodeji využívat nových marketingových poznatků, s možností je aplikovat v rámci své obchodní činnosti. O svých obchodních a marketingových úspěších se mohou navzájem informovat a předat si tak důležité informace, které mohou přinést značný užitek a prospěch. V oblasti dřevozpracujícího průmyslu též platí vztah nabídky a poptávky, jako v každém obchodním vztahu.

Důležitou součástí ve dřevozpracujícím průmyslu je též marketingová komunikace zaměřená nejen na obchodní partnery a vlastní obchod, ale i na osobní komunikaci s veřejností. Je nutné mít na paměti, že veřejnost v současné době projevuje velký zájem o lesnickou i dřevařskou problematiku a zajímá se o veškeré dění, které se těchto oblastí úzce týká. Z tohoto důvodu nelze při svých obchodních a marketingových aktivitách opomenout veřejné mínění. Je nezbytné za každou cenu udržet dobrý vztah s veřejností a tyto vztahy systematicky všestranně rozvíjet a udržovat. Jednou z možných společenských aktivit, která se týká udržení dobrého „image“ a pohledu na lesnictví ale i dřevařství, je blíže veřejnost seznamovat s problematikou těchto odvětví. [18]

5 Marketingová komunikace

5.1 Význam marketingové komunikace

Philip Kotler spatřoval příčiny v nutnosti jednotné marketingové komunikace v tom, že „*nová komunikační realita nutí manažery přehodnotit úlohu médií a komunikačních nástrojů*“.[18] Měl tím na mysli rozvoj internetu a webových portálů. Jeho myšlenka je však stále živá, protože v současné době je hybnou silou stále internet jako hlavní médium pro získávání informací a zvyšuje se obliba elektronické komunikace (sociálních sítí) a nakupování po internetu. Marketingová komunikace je tak nutnou součástí každého marketingového mixu a měla by splňovat určité zásady. Těmito zásady jsou:

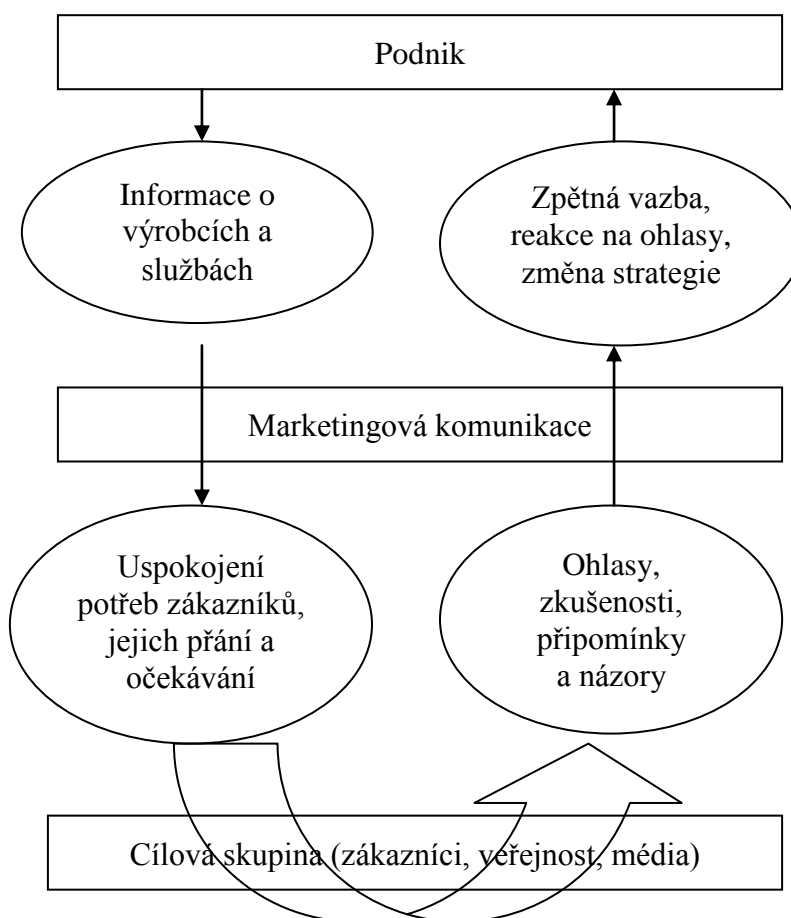
- komunikovat v pravý čas a odpovídajícím prostředí,
- vytvořit sdělení, která budou důvěryhodná a srozumitelná,
- obsah sdělení musí odpovídat základním potřebám společenské etiky, hodnotám a vkusu.[13]

Pro správně zacílenou marketingovou komunikaci jsou důležité zdroje informací. Jejich základní rozdělení podle Kašíka [10] je na externí a interní, které lze dále členit na veřejně přístupné a neveřejně přístupné zdroje. Mezi externí veřejně přístupné zdroje řadí knihy, anotace a rešerše, televize rozhlas, tisk, internet, věstníky, rejstříky, výroční zprávy, statistické údaje, výstupy z výzkumů, autorská práva, firemní aktivity aj. Externě nepřístupnými zdroji jsou právní doklady a listiny obsahující utajované skutečnosti, obchodní tajemství, majetkové poměry (ochrana důvěrnosti majetkových poměrů), probíhající trestní řízení, rozhodovací činnost soudů, projednávání výsledků kontrol aj. Mezi interní veřejně přístupné zdroje řadí statistická porovnávání a studie, marketingové profily a studie, výstupy a zpětné vazby, výstupy z výzkumů, studie monitoringu. Mezi interními neveřejnými zdroji jsou uvedeny veškeré interní dokumenty sloužící jednotlivým organizacím a obsahující jejich know-how.

Marketingová komunikace je součástí také celkové marketingové strategie podniku; je důležitou součástí, protože určuje prezentaci a následné vnímání podniku okolím. Tok informací v marketingové komunikaci je znázorněn v Obrázku č.:1. Cílem marketingové strategie podniku je především zpracovávat a organizovat koloběh marketingových informací mezi zákazníkem (cílovou

skupinou) a firmou, především poskytovat informace o podniku a jeho produktech, iniciovat a podněcovat zájem o podnik a koupí jeho produktů, informovat o doplňkových službách (servis, inovace), vyzdvihovat konkurenční výhody a užitky produktu oproti konkurenčním nabídkám, monitorovat konkurenční nebo náhražkové produkty (substituty), podporovat a rozvíjet zákaznické potřeby a chování a podněcovat zákazníka k první a následně opakovaným koupím, rozvíjet a efektivně využívat všechny vhodné komunikační nástroje (zvat zákazníky odběratele, dodavatele, obchodníky na podnikové akce, výstavy a veletrhy, podnikové prezentace). K tomu také uvádí Riedl, že „úspěšná strategie musí předjímat vývoj svého okolí, komunikace je nikdy nekončící proces vytváření vztahů, ovlivňování postojů a výměny informací. Komunikační strategie se stává sumou všeho, co subjekt či odvětví vyzařuje do svého okolí“. [18]

Obrázek 1 – Schéma informačních toků při marketingové komunikaci



Zdroj: [18]

Podle Kašíka [10] marketingová informace výrazně vede ke zvýšení hodnoty vztahu mezi spotřebitelem a vlastní firmou. Zákazník po užití (vyzkoušení) výrobku či služby dává zpětnou vazbu prodávajícímu (výrobci) s vyjádřením vedoucím k hodnocení výrobku, příp. s návrhem na další vylepšení vlastností uvedeného výrobku nebo doplňkových služeb. Zákazník se při koupi rozhoduje podle koncepce, kterou vytvořil E. K. Strong a je známá pod názvem AIDA, kde každé písmeno je začátečním písmenem slova vyjadřující jednotlivé kroky chování zákazníka, tedy A (Attention) - pozornost, I (Interest) – zájem, D (Desire) – přání, A (Action) – akce, řešení nákupu. Někdy se uvádí i koncept AIDAS, kde doplněné písmeno S znamená Satisfaction – spokojenost. Nejdříve tedy musí podnik získat pozornost toho, komu je sdělení určeno. To může provést úderným titulkem reklamy, poutačem, bannery nebo odkazy v elektronických médiích. Jakmile je pozornost získána, přichází druhá fáze, vzbuzení zájmu, a to nejlépe krátkým výstižným textem, který bude nutit člověka hledat více informací, přečíst si webovou stránku apod. Následující kroky musí být dostatečně pádné, aby vzbudily touhu produkt nebo službu získat. Někdy stačí vzbudit pozitivní emoce. Pak už jen přesvědčit, jak a kde nákup uskutečnit, zdůraznit, že nákup bude jednoduchý a mohou být zdůrazněny případné slevy. Po samotném nákupu by neměla však komunikace se zákazníkem ustát, v současné době mnoho internetových firem po úspěšné koupi kontaktuje zákazníka s poděkováním a žádostí o hodnocení celého nákupu včetně doporučení. Častou jsou prostředkem pro hodnocení jak kamenných obchodů, tak internetových obchodů sociální sítě. [1]

Pro efektivní komunikaci je nutné vybrat správné složení nástrojů komunikačního mixu.

5.2 Komunikační strategie

Firemní komunikační strategie je samostatnou neméně důležitou kapitolou každé firmy. Stává se nenahraditelným nástrojem pro rozhodování a řízení každé komunikační jednotky firmy. Zahrnuje v sobě jednak problematiku vnitřní komunikace (strategie) uvnitř firmy např. manager – zaměstnanci, vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnanci-firma, komunikační strategii pro vlastní nabídku a prodej zboží a služeb a dále i vnější komunikaci, která se dá označit za klíčovou tj. ve vztahu k veřejnosti a ostatním institucím (public relations). Public relations je

považována za vlajkovou loď každé firmy. Udržování dobrých vztahů s veřejností a institucemi, tak i dlouhodobé utváření nadstandardních vztahů se zákazníky, dodavateli a ostatními subjekty přináší firmě nejen značné výhody ale i ekonomický přínos.

Při nabízení výrobků či služeb by měl každý marketingový pracovník dobře zvážit použití vhodného marketingového nástroje, příp. nástrojů pro vlastní nabídku a prodej zboží. Vhodně zvolený a dobře cílený marketingový nástroj dokáže oslovit kupujícího a vyvolat u něho zájem o koupi.

Každá komunikační strategie by měla mít za cíl jednak utváření dobrých vztahů uvnitř firmy, tak i budování dobrého vnímání know-how firmy ve vztahu k veřejnosti a též by měla obsahovat i podrobnou metodiku tj. záložní krizový komunikační plán pro případ nouze či hrozícího nebezpečí.

Je velice důležité, aby firma za každých okolností komunikovala, jednak se zaměstnanci, takt i s veřejností a to i v případě nenadálých situací viz povodně aj. Při komunikační strategii lze využít nástrojů komunikačního mixu. [18]

5.3 Komunikační mix

Komunikační mix jako prostředek spojení s veřejností, médií nebo obchodními partnery využívá k dosažení vytyčeného cíle rozsáhlý soubor komunikačních nástrojů. Cílem může být dosažení co nejlepšího prodeje výrobků a služeb, oznámení veřejnosti o působnosti společnosti a samozřejmě oslovení cílové skupiny. Cílovou skupinou může být zákazník, zprostředkovatel, orgán státní správy a samosprávy, široká nebo odborná veřejnost. Pokud je marketingová komunikace dobře nastavena a cíleně prováděna (využívána), je schopna přinést svému tvůrci, tj. dané společnosti mnoho užitečného - zejména hospodářský růst (zisk), zvýšení podílu na trhu a schopnost vejít do povědomí veřejnosti. Při tvorbě nebo revizi komunikace je třeba mít na paměti spokojenost stávajících zákazníků a současně umění oslovit i potencionální „nové“ zákazníky. Marketingová komunikace informuje, přesvědčuje a ovlivňuje chování zákazníka při rozhodování o vlastní koupi produktu, o využití služeb nebo pouze o určitém povědomí, že společnost na trhu existuje. Může se stát, že marketingová komunikace je chybně nahrazována slovem „reklama“, avšak reklama samotná je součástí komunikačního mixu. Vzhledem ke specifikaci jednotlivých oblastí, ve kterých se organizace pohybují a jaké produkty a služby poskytují, je nutné kombinovat jednotlivé komunikační

nástroje s ohledem tyto odlišné prvky. Každý komunikační nástroj má totiž své jedinečné vlastnosti a je spojen s odlišnými náklady na něj.

5.3.1 Nástroje komunikačního mixu

Mezi nejvýznamější nástroje komunikačního mixu podle Foreta [7] patří:

- reklama,
- osobní prodej,
- přímý marketing,
- podpora prodeje,
- média,
- výstavy, veletrhy,
- vztahy s veřejností.

5.3.1.1 Reklama

Kotler [12] k tomu uvádí, že reklama má schopnost ovlivnit vysoký počet zákazníků, kteří jsou geograficky rozptýleni, a umožňuje upoutat na sebe pozornost tím, že dokáže zákazníkům opakovat své sdělení. Řadí se sice do neosobní formy komunikace, ale jde o záměrnou činnost, která přináší tomu, na koho je zacílena, relevantní informace o produktu, jeho vlastnostech a přednostech, kvalitě apod. Mezi reklamní prostředky se řadí rozhlasové a televizní spoty, venkovní reklama (plakáty a světelné poutače), inzerce v tisku, audiovizuální snímky, reklamní šoty v kině apod. Její pozitivní stránkou je, že může vysílat pozitivní informace o velikosti, popularitě a úspěšnosti organizace, a to z toho důvodu, že zákazníci mají tendenci zabývat se produkty, které jsou jim prostřednictvím reklamy nabízeny, a podvědomě tak vnímají i společnost, která jim je nabízí. Pokud vnímají pozitivně produkty, budou vnímat pozitivně i samotnou společnost. Může tak být současně nástrojem na budování dlouhodobé image organizace. To ovšem může platit i v opačném směru. Pokud se budou cítit cíloví zákazníci reklamou příliš obtěžováni nebo budou produkty či samotnou organizací zklamáni, mohou si ke společnosti vytvořit i negativní vztah a koupí jejích produktů následně bojkotovat. Při její tvorbě tak musí být brán zřetel na racionální a psychologické faktory cílových skupin. Reklama je proto velice finančně náročná. Zatímco regionální reklama může být provedena s nižším rozpočtem, celorepubliková reklama vyžaduje vysoké finanční náklady.

V dřevozpracujícím průmyslu má reklama velice důležitou roli, a to zejména upoutat na sebe pozornost, předat klíčové informace a vyvolat u veřejnosti zájem o konkrétní poznání (problematiku). Je proto nutné zhodnotit dosah, frekvenci a dopad jednotlivých médií.

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody reklamy ve vybraných médiích

Vybrané médium	Výhody	Nevýhody
Noviny	Flexibilita, pravidelný kontakt, dobré pokrytí místního trhu, možnost oslovit široké spektrum čtenářů, vysoká důvěryhodnost	Krátká doba životnosti, nízká kvalita tisku, nepozornost při čtení inzerce
Televize	Široké pokrytí trhu, možnost využití audiovizuálních vjemů, působení na lidské smysly	Vysoké celkové náklady, nesoustředěnost diváků kvůli velkému množství vjemů, zaměření na cílovou skupinu
Rozhlas	Příznivý ohlas místních posluchačů, možnost oslovení vybraných skupin posluchačů, nízké náklady	Pouze poslechové vjemy, pomíjivost sdělení, nízká pozornost posluchačů, nepravidelný poslech
Časopis	Možnost oslovit vybrané cílové skupiny, důvěryhodnost, prestiž, vysoká kvalita tisku, dlouhá životnost, pozorné čtení	Nedostatečná pružnost, vysoké náklady
Venkovní reklama	Flexibilita, možnost častého opakovaného kontaktu, nízká přímá konkurence	Snížená možnost oslovit vybrané cílové skupiny, omezení možnosti kreativity
On-line reklama	Možnost oslovit vybrané cílové skupiny, nízké náklady, rychlý kontakt, interaktivita	Nízký počet oslovených, nemožnost sledování reakce, relativně malý vliv

Zdroj: [18]

5.3.1.2 Osobní prodej

Osobní prodej je jeden z nejefektivnějších prostředků komunikačního mixu, zejména při budování preferencí a tvorbě přesvědčení vlastního nákupu. Je založen na přímé partnerské komunikaci, tj. vztahu mezi dvěma nebo více osobami s cílem nabídnout a prodat konkrétní produkt. Má význam především u produktů, u kterých je vyžadováno podrobnější vysvětlení funkce, způsobu používání, údržby nebo instalace. K tomu, aby byl osobní prodej úspěšný, je třeba potencionálního zákazníka vhodným způsobem kontaktovat, nabídnout mu své zboží (služby), zaujmout –

vyvolat zájem (potřebu) o nabízený produkt a závěrem uskutečnit vlastní prodej (uzavření kupní smlouvy). Následně pak udržovat neustálý kontakt se zákazníkem, ověřovat jeho spokojenost, poskytovat servis a udržovat tak v jeho povědomí jméno společnosti. Osobní prodej je tak založen zejména na vzájemné důvěře mezi prodávajícím a kupujícím, jelikož se tak může vytvořit vztah mezi prodávajícím a spotřebitelem. Proávající svým chováním a vystupováním reprezentuje společnost v očích zákazníka, tj. vytváří image firmy. Může tak docházet k rozvoji dlouhodobých vzájemných partnerských vztahů, osobních kontaktů a ke znalosti potřeb obchodních partnerů, které následně mohou být jedním z klíčových faktorů při tvorbě marketingového plánu. [12] V dřevozpracujícím průmyslu se osobního prodeje dá využít např. při prodeji dřeva a produktů, které jsou z této suroviny vyrobeny (palivové dříví, brikety, trámy, fošny, palubky, hranoly aj.) nebo při nabídce dalších služeb.

5.3.1.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje směřuje ke zvýšení objemu prodeje a tím přispívá k tvorbě vlastního zisku. Formou podpory prodeje jsou potencionálním zákazníkům poskytovány nezbytné informace o nabízeném zboží či službách, které u zákazníka vyvolávají jeho zájem o zboží a ovlivňují jeho rozhodování. Motivují tak zákazníka ke koupi momentálně propagovanému produktu. Pro podporu prodeje je charakteristický přímý stimul. Tedy stimul, který působí velmi intenzivně na rozhodování a chování spotřebitele, protože každý, kdo se bude chovat určitým způsobem, získá určitou výhodu. Mezi nejsilnější stimuly patří nabídka výhodnější ceny, zboží zdarma, výhra v soutěži, úspora peněz. Podpora prodeje působí téměř okamžitě po jejím vyhlášení a zpravidla bývá časově omezena, aby tak vytvořila tlak na rozhodnutí spotřebitelů. Nástroje podporující prodej jsou nejvíce rozšířené a používané pro konečné spotřebitele. Jedná se o kupóny, vzorky výrobků, prémie, cenově výhodná balení, soutěže, předvedení výrobku, ochutnávky, obchodní výstavy a setkání, konference, poznávací zájezdy aj. Musíme mít na paměti také to, že vhodně zvolená a cílená forma reklamy a propagace je polovina našeho budoucího úspěchu. [4]

5.3.1.4 Přímý marketing

Pojmem přímý marketing se rozumí přímá komunikace se zákazníky, která je zaměřená na prodej zboží nebo služeb. Při této komunikaci se využívá jedno nebo více médií, a to z důvodu, aby bylo možné cíleně sledovat a srovnat účinek jednotlivých vybraných prostředků, které byly využity pro oslovení zákazníka a na základě odezvy zákazníků správně vyhodnotit účinky zvolených komunikačních prostředků. Snahou by mělo být oslovit co nejširší okruh stávajících a potencionálních klientů. Mezi tyto prostředky patří telemarketing, teleshopping, zásilkový prodej, katalogový prodej, e-shopy aj. Telemarketing je založen na plánovitém a systematickém využívání telefonu pro marketingové aktivity, a to buď formou aktivního telemarketingu, kdy firma oslovuje cílovou skupinu nebo formou pasivního marketingu, kdy sám zákazník kontaktuje firmu (reaguje tak např. na inzeráty, jejichž prostřednictvím se produkt nabízí). Pasivní forma marketingu může být ještě podpořena tzv. free tolls – tzn., že hovorné platí zákazník (v České republice jsou známé jako „zelené linky“). Výhodou telemarketingu je možnost okamžité reakce a přizpůsobení se požadavku zákazníka. Používá se nejen pro přímý prodej, ale také pro marketingový výzkum (např. při sběru dat), pozvání na marketingové akce apod. Teleshopping představuje využívání televizního komunikačního kanálu. Jde o spoty, které mohou být vysílány v rámci reklamního bloku nebo jako samostatný reklamní blok (zpravidla označovaný právě jako „Teleshopping“). Teleshopping umožňuje spojení vizuálních a sluchových podnětů a vytváří pro zákazníky kvalitní prezentaci produktů a zároveň silný tlak na jejich rozhodnutí o koupi (např. možnost získat slevu, pokud si objednají zboží telefonicky po dobu vysílání spotu). Televizní spoty tak mohou oslovit velký počet zákazníků. Nevýhodou je ale nemožnost přesného zacílení a vyšší náklady na výrobu spotu i jeho vysílání. Zásilkový prodej využívají k rozesílání reklamních sdělení, letáků, reklamních vzorků nebo prospektů vybraným adresátům. Tento nástroj může být používán k propagaci všech druhů produktů od předplatného časopisů, oděvů, průmyslového zboží po knihy, šperky nebo sběratelské edice. Mohou jej využít i charitativní organizace k propagaci sebe sama a k získání finančních prostředků na své aktivity. Katalogový prodej umožňuje zákazníkům objednat téměř cokoli. Firmy mohou využívat tištěných katalogů nebo katalogů v elektronické podobě umístěných na internetu. K objednání zboží mohou využít písemného styku, elektronické pošty, telefonického spojení. Firmy pak při vyskladnění objednávky

nabízejí svým zákazníkům možnost zaslání zboží (tedy dodání zboží přes poštovní a kurýrní společnosti, v České republice jsou to Česká pošta, PPL, DHL nebo GLS), nebo mají zbudovány strategické kamenné prodejny ve větších městech, kde si mohou zákazníci objednané zboží vyzvednout. [18]

Právě v části přímého marketingu je velký potenciál. Zejména rychle se zvyšující obliba internetových obchodů, kdy spotřebitelé uspoří čas a nemusí pro požadované produkty do kamenných obchodů, dává možnosti i specifickým organizacím najít si svůj okruh spotřebitelů a využít marketingu tzv. „až do domu“.

5.3.1.5 Média

Vzhledem ke svému dynamickému rozvoji se média značně prolínají i do marketingové komunikace. Rychlý rozvoj v posledních letech zaznamenávají především elektronická média. Prostřednictvím těchto elektronických médií je možné rychle a kvalitně oslovit zákazníka a navázat s ním kontakt, příp. s ním ihned obchodovat. Mezi taková média patří např. webová prezentace firmy na velkých portálech, reklama na internetu, vlastní internetové stránky a možnost internetového obchodování prostřednictvím e-shopu, sociální sítě. A zejména lze prostřednictvím nových médií zjistit, jak jsou veřejností vnímáni. Zdrojů pro tato zjištění je několik, a to srovnací portály, sociální sítě, diskusní fóra, on-line dotazování. Elektronická média jsou využívána i v dřevozpracujícím průmyslu. Prostřednictvím těchto médií mají zpracovatelé dřeva a obchodníci možnost rychle získat potřebné informace pro výkon své práce, zvyšuje se efektivita a rychlost komunikace, a tím i řešení nastalých problémů v interní komunikaci v rámci organizace. Prezentace firmy prostřednictvím elektronických médií by již měla být samozřejmostí. [6][18]

5.3.1.6 Veletrhy a výstavy

Výstavy a veletrhy jsou nejstarším nástrojem prodejní a komunikační politiky. Představují velmi účinnou, komplexní aktivitu firmy, při které využíváme i dalších prostředků komunikace. Výstavy a veletrhy na rozdíl od ostatních médií umožňují přímý kontakt s návštěvníky. Ti mají možnost seznámit se s nabízenými výrobky, službami či s vystavovanými exponáty a získat komplexní a kvalitní informace prostřednictvím zástupce firmy nebo z nabízených informačních letáků, prezentací firmy a z příp. přednášek a konzultací. Veletrhy a výstavy tak otevírají cestu k uskutečnění řady osobních setkání, navazování nových kontaktů

a možnosti budoucí spolupráce. Jsou jedním z významných míst pro budování dobrého image každé firmy.

5.3.1.7 Public relations

Hlavním cílem public relations je získání a udržení všestranně dobrých vztahů s veřejností a institucemi, které mohou výrazným způsobem ovlivnit marketingový záměr a cíl. Jedná se o systematickou a soustavnou činnost, jejímž cílem je dosažení důvěryhodnosti ve vztahu k veřejnosti, která vede k udržení dlouhodobých vztahů důvěry a vzájemného porozumění. Vysekalová et al. [2009] zmiňuje, že public relations má také významný vliv na vytváření dobrého image (jména) jakékoli organizace. Pro budoucí rozvoj každé firmy je udržení dobrého image mimořádně důležité. [18]

Žádný podnikatelský subjekt si nesmí při svých podnikatelských aktivitách dovolit opomenout styk s veřejností, tj. ignorovat veřejnost. Vždy je třeba mít na paměti, že veřejnost bedlivě sleduje podnikatelské aktivity firmy, a v mnohých případech by mohla firmě zmařit, příp. i zkomplikovat její podnikatelský záměr např. svým negativním postojem, špatnou reklamou aj. Proto lze firmám doporučit, aby dbaly na dobré vztahy s nejbližší veřejností – míněno lokalitou, kde firma působí.

Public relations je dvoustupňovým vztahem. První stupeň tvoří interní vztahy (tedy vztahy firmy k vlastním zaměstnancům, odborům, managementu a akcionářům) a druhý stupeň tvoří externí vztahy (tedy vztahy firmy k vnějšímu okolí, a to k zákazníkům, dodavatelům, institucím, odborné veřejnosti, médiím). První stupeň je stejně důležitý jako ten druhý. Zaměstnanci jsou pro firmu ve vytváření dobrého jména nezastupitelným článkem. Jsou to oni, kdo jsou součástí tzv. „corporate identity“, tedy ti, s nimiž veřejnost a obchodní partneři přicházejí nejvíce do styku, s nimiž jednájí. Firemní identita jako celek představuje způsob, jakým se firma prezentuje, tedy jaká by chtěla být. Jde o to vytvořit představu o firmě jako o základním kameni, který bude dále formovat věrohodnost, jistotu a důvěru ve firmu. Zahrnuje historii firmy, filozofii, vizi, etické hodnoty a lidi, kteří patří k firmě. [21] Firemní identita tak následně ovlivňuje finanční ukazatele firmy, její produktivitu i chování zaměstnanců a jejich zájem ve firmě pracovat.

K šíření dobrého jména je možné využít všech možných způsobů médií. Novodobá média přinášejí příležitosti k sebepropagaci, a to pohotově a celosvětově. Mezi novodobé mediální prostředky patří internetová domovská stránka, interaktivní

tisk, bezdrátová komunikace, interview a mediální spolupráce a veškeré propagační materiály. Moderní společnosti si uvědomují vliv médií na širokou veřejnost, který je způsoben převážně tím, že pro většinu lidí jsou hlavním zdrojem informací. Prostřednictvím mediálních kontaktů jsou podporovány záměry firmy. [18]

6 Business modely

6.1 Vývoj business modelů

První zmínka o business modelu se v literatuře objevuje již před více než padesáti lety. O jeho současné, nynější podobě a významu lze najít zmínky až polovině sedmdesátých let. [22] Ke konci sedmdesátých let se objevují snahy o jeho definování. Do té doby se o business modelu hovoří jako o strategii. I přesto, že jsou již známy výrazy jako příjmový model či business koncept nebo ekonomický model, jsou tyto výrazy ještě chápány jako pouhá synonyma. [14]

Přelomovým okamžikem se stávají devadesátá léta, kde se objevuje fenomén tzv. „Nové ekonomie“ a nástup internetu, jako nového komunikačního prostředku. Díky tomuto novému nástroji dochází i v této oblasti ke značnému zlomu, začínají se objevovat publikace, zabývající se touto problematikou. Vzrůstá zájem jednak ze strany médií, firem ale i celé společnosti. Po roce 2000 v důsledku s tzv. „dot. com bublinou“ dochází k internetové horečce (internetové bublině), kdy přibývalo velké množství internetových firem, které neměly připravený žádný obchodní model a posléze zkrachovaly, avšak se jim podařilo přilákat obrovské množství investic. V tomto období byl jakýkoli business model vnímán veřejností velmi negativně. V důsledku těchto událostí, i přes prvotní odmítání ze strany veřejnosti, dochází v kontrastu nové ekonomie k postupnému zavádění business modelů spolu s internetem do prostředí průmyslových firem. Lze říci, že business modely a internet se stávají součástí podnikatelského prostředí. Vývoj modelů je provázen výraznou změnou týkající se strukturalizace příjmů a nákladů. Tato změna je způsobena vývojem nových zdrojů příjmů a jejich přímého využívání. Vzhledem k tomu, že na business model nenalezneme jednotnou univerzální definici, proto musíme být při jeho uvádění do praxe velmi obezřetní, vnímaví a rozvážní.

Vzory pro sestavení business modelů

Při sestavování business modelu bychom měli mít na mysli, že každý model je jedinečný. Díky této své vlastnosti nám zajišťuje výhodu oproti konkurenci. Aby tento vztah platil, musí se jednat o firmu podnikající ve stejném odvětví. Pro sestavení business modelu lze využít „vzory“ s pěti business modely, které mohou být dobrou inspirací při sestavování vlastních modelů. Každý business model je vhodné uvést vlastním firemním příběhem. Pokud chceme, aby byl business model

lépe přijat ze strany posluchačů, doplníme prezentaci o vlastní firemní příběh, který nám napomůže k lepšímu objasnění problematiky a zajistí nám, že nový model bude ze strany posluchačů lépe přijat a uveden do praxe.

Jedná se o následující vzory business modely:

1. Unbundling,
2. Dlouhý chvost,
3. Vícestranné platformy,
4. Business model ZDARMA,
5. Otevřené business modely.

Unbundling

Jedná se o model rozdělené „unbundlované“ firmy, která je řízena třemi odlišnými typy zaměření a to: na vztahy se zákazníky, na inovaci nabízených produktů a infrastrukturu. Každý z těchto tří typů má své odlišné konkurenční, ekonomické a kulturní imperativy. Tyto tři typy mohou existovat v rámci jedné firmy, ale převážně jsou „unbundlovány“, tedy rozděleny na samostatné subjekty, z důvodu vyhnutí se nežádoucím kompromisům a případným konfliktům. Tento vzor využívají telekomunikační a soukromé bankovní společnosti. [15]

Model „Dlouhý chvost“

Tento model je zaměřen na prodej menšího množství více produktů. Primárně se zaměřuje na široký sortiment „nikových produktů“ tj. (okrajových produktů). Přesto tyto firmy mohou dosahovat značného zisku, stejně tak jako firmy, které svým zákazníkům nabízejí úzkou nabídku nejžádanějších produktů (zboží). Charakteristickým znakem těchto modelů je, že vyžadují nízké náklady a silné platformy, aby dokázaly uspokojit zákazníky svým včasným dodáním požadovaného produktu. Model „Dlouhý chvost“ našel své uplatnění např. u společnosti: Lulu.com, Facebook, Netflix, Lego aj.

Vícestranné platformy

Charakteristickým znakem modelu vícestranné platformy je spojení alespoň dvou vzájemně provázaných skupin zákazníků. Dalším znakem je, že tato platforma je užitečná jedné skupině zákazníků za předpokladu, že se jí zúčastní i další skupiny

zákazníků. Daná platforma usnadňuje vzájemnou interakci mezi přístupujícími skupinami zákazníků. U platform, které označujeme, jako „vícestranné“ vzniká „síťový efekt“- model, při kterém dochází k vyššímu zkvalitnění jeho obsahu ve vztahu k uživateli a to bez přispění provozovatele. Např. platební karty jsou spojujícím článkem mezi zákazníky (držiteli platebních karet) a obchodníky; operační systémy PC – výrobci hardwarů. Tento typ modelu využívají např. společnosti Microsoft Windows, Visa, Google, Apple aj.

Business model ZDARMA

Jde o model, který umožňuje jednomu (významnému) zákaznickému segmentu neustále profitovat za pomoci bezplatných nabídek. Profitující zákaznický segment je financován jinou částí modelu nebo jiným zákaznickým segmentem. Dle tvrzení Chrise Andersona, [15] který se zabýval problematikou dlouhého chvostu, je růst nových bezplatných nabídek velice úzce spojen se zásadně odlišnou ekonomikou, která se týká především digitálních služeb a jejich výrobků. Pro úplnost, je třeba ještě uvést, že „Business model ZDARMA“ se skládá ze tří následujících vzorů:

1. Bezplatná nabídka, která je založena na vícestranné platformě – opírá se o reklamu,
2. Bezplatné základní služby včetně volitelné prémiové služby - (model freemium),
3. Model návnavy a háčku, kde je hlavním motivem pro zákazníka bezplatná či levná úvodní nabídka, která láká k opakovaným nákupům. Tento business model využívají např. společnosti Skype, Metro – bezplatné noviny, Flickr aj.

Otevřené business modely

Tyto modely používají firmy, které k tvorbě a k získání hodnoty využívají spolupráce s externími partnery. Tento proces lze uskutečnit dvěma metodami:

1. Firma ve svůj vlastní prospěch využívá nápadů zvenčí,
2. Firma poskytuje své nevyužitě nápady a případná aktiva externím partnerům. „Otevřené business modely“ používají při své podnikatelské činnosti společnosti, jako jsou: Procter & Gamble, GlaxoSmithKilne, Innocentive aj.

6.2 Koncept business modelu

Business model popisuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. [15]

Business model slouží k popisu dané organizace a reálně zohledňuje veškeré procesy, které probíhají v daném subjektu tj. (vnitřní i vnější procesy). V literatuře je možné získat celou škálu přístupů a informací k popisu business modelu a můžeme pouze konstatovat, že neexistuje shoda, co vše by měl model zahrnovat.

Za nejdůležitější část business modelu lze považovat popis, jakým způsobem organizace vytváří a předává svoji přidanou hodnotu svým zákazníkům.

Přestože koncept business modelu byl součástí společností a trhu prakticky od počátku, větší pozornost získal až s rozmachem internetu. [23].

Díky jeho novým poznatkům začaly vznikat mnohem sofistikovanější modely. V literatuře je též popsáno mnoho způsobů, jak lze pojmout business model. V tomto případě lze označit za nejpoužívanější strukturu při sestavování business modelů u stávajících i nově vznikajících firem Osterwalderův model. V dnešním moderním pojetí businessu bývá každý krok předem pečlivě diskutován, naplánován, řízen, monitorován a poté detailně analyzován.

Každý business model by měl při své implementaci mít na zřeteli veškeré interní a externí faktory, které mohou být vlastní implementací ovlivněny např. dodavatelé, zákazníci ale i široké podnikatelské prostředí a důkladně zvážit možné dopady. Management business modelu vede podnikatelské subjekty se zamýšlet nad otázkou současného a modernějšího vedení firmy s využitím nových moderních technologií a poznatků. Business model poskytuje ve své podobě logický rámec a zohledňuje technické vlastnosti a veškeré možné potenciály jako vstupy a ty přeměňuje skrze trh a zákazníky ekonomické výstupy. Lze tak říci, že je tak prostředníkem mezi technologickým vývojovým pokrokem (inovací) firmy a tvorbou jejích ekonomických hodnot (kapitálu firmy). Business model by nám měl prostřednictvím svých výstupů přinést důležité informace pro sestavení business plánu nebo pro tvorbu vlastního podnikatelského plánu. Stává se též moderním a důležitým zdrojem informací každé firmy (organizace).

6.2.1 Podnikatelský plán a jeho účel

Dle „Korába“ je podnikatelský plán definován následujícími slovy: „Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro orientaci majitele firmy, jejich managery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítka pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit. [11]

Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o dokument, který je využíván v metodikách klasického managementu a slouží k popisu, vytyčení, ujasnění, plánování k dosažení stanovených cílů a podnikatelských záměrů. Zohledňuje např.: postavení firmy na trhu, popis podnikatelské příležitosti, zabezpečení prodeje, finanční plán a předpokládaná rizika.

Další část tvoří popis organizace a majetkoprávních vztahů. V této části jsou uvedeny informace o majetkoprávních vztazích mezi jednotlivými vlastníky daného subjektu a základní informace o dané firmě včetně informací týkajících se vybavení a hmotného majetku firmy.

6.2.2 Náležitosti a požadavky na sestavení podnikatelského plánu

Dle „Fotra“ by měl dobře sestavený podnikatelský plán obsahovat níže uvedené body.

- Stručnost, přehlednost a jednoduchost
- Demonstrovat výhody produktu nebo služby pro zákazníka
- Orientovat se na budoucnost
- Být co nejvěrohodnější a realistický
- Nebýt příliš optimistický ale ani pesimistický z hlediska tržního potenciálu
- Nezakrývat slabá místa ani rizika projektu
- Upozornit na konkurenční výhody a silné stránky projektu
- Kvalitní zpracování i po formální stránce [9]

6.2.3 Struktura podnikatelského plánu

Vzhledem k tomu, že na trhu působí celá řada podnikatelských subjektů lišících se od sebe právní formou, způsobem řízení nebo velikostí firmy, není možné jednotně stanovit pevnou strukturu plánu, aby vyhovovala všem subjektům. Při

sestavování podnikatelského plánu bychom měli zachovat, bez ohledu na vlastní specifika a možné odlišnosti, následující strukturu.

- Obsah
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti
- Všeobecný popis firmy
- Klíčové osobnosti
- Produkty
- Potencionální trhy
- Okolí firmy a konkurence
- Personální otázky
- Finanční plán
- Rizika podnikatelského plánu
- Přílohy [19]

Neméně důležitou součástí podnikatelského plánu je i finanční plánování. Každá firma, aby mohla dobře hospodařit s vlastními i cizími zdroji finančních prostředků, musí při své finanční politice vycházet z předem pečlivě stanoveného finančního plánu.

6.2.4 Finanční plán a finanční plánování

Finanční plán je pro každou firmu klíčovým nástrojem finanční politiky. Zohledňují se v něm všeskeré finanční cíle a potřeby firmy a jejich finanční krytí. Finanční plán nám předem stanoví výši a zdroje finančních prostředků. Finanční prostředky lze získat z vlastní podnikatelské činnosti a nebo z cizích zdrojů. Finanční plánování představuje, jak už bylo řečeno, činnost vedoucí k tvorbě finančního plánu, který firma vytváří pro vlastní podporu a dosažení stanovených podnikových cílů v rámci své podnikatelské činnosti. Hlavním úkolem finančního plánování je důkladné posouzení jednotlivých finančních zdrojů, které jsou použity pro financování firmy. Jedná se především o podporu výběru mezi jednotlivými finančními zdroji, zajištění finanční stability a likvidity firmy. Mezi důležité součásti finančního plánování jsou zahrnuty tyto složky: Rozvaha (bilance), Výkaz zisku a ztrát (Výsledovka), Zohlednění toku peněžních prostředků - (Cash flow) a specifikace bodu zvratu.

Rozvaha

Rozvaha je jeden ze základních účetních výkazů, prostřednictvím kterého firma získává ucelený přehled o majetku podniku (aktivech firmy) a zdrojích (kapitálu firmy), z nichž byl firemní majetek pořízen (pasiva firmy). V rozvaze vždy musí platit bilanční rovnost mezi aktivy a pasivy.

Aktiva tvoří veškerý majetek firmy a člení se na: majetek dlouhodobý a majetek krátkodobý, neboli oběžný.

Pasiva představují pro firmu zdroje, z nichž byl majetek firmy pořízen a člení se na:

- vlastní kapitál – peněžité i nepeněžité vklady vlastníků firmy včetně vytvořeného zisku firmy
- cizí kapitál vstupující do firmy – úvěry, závazky (u dodavatelů) a rezervy

Výkaz zisku a ztrát (Výsledovka)

Výkaz zisku a ztrát je druhým nejdůležitějším účetním dokumentem (výkazem) každé firmy. Jedná se o stupňovitě uspořádaný přehled výnosů a nákladů firmy. Výnosy, náklady i hospodářský výsledek členíme z účetního hlediska na finanční, provozní a mimořádné. Hospodářský výsledek firmy vypočítáme jako rozdíl mezi výnosy a náklady firmy. Součtem provozního a finančního hospodářského výsledku vypočteme hospodářský výsledek z běžné činnosti. Pokud jsou výnosy firmy vyšší než její náklady jedná se o zisk. V opačném případě by firma hospodařila se ztrátou. Zisk firmy po jeho zdanění, čili „disponibilní zisk“, je zahrnut v rozvaze na straně pasiv, a to mezi vlastními zdroji.

Plán tržeb

Plánování tržeb je pro každou obchodní společnost jedním z klíčových ukazatelů finančního plánování. Spočívá v analytickém vyhodnocení tržeb z vlastní podnikatelské činnosti za předchozí období. Po důkladném analytickém vyhodnocení je v souladu s obchodními cíli firmy na základě finančního plánu stanoven plán tržeb. U nových firem je poměrně složité stanovit plán tržeb, jelikož nemáme žádnou historii o tržbách a proto při jejím stanovování vycházíme z analytických předpokladů a finančního plánu.

Tok peněz (Cash flow)

Peněžní toky firmy jsou tvořeny veškerými příjmy a výdaji firmy, které firma vytváří v rámci svého působení. Příjmy firmy tvoří především tržby z prodeje zboží (výrobků) a služeb. Výdaje firmy v provozním období mohou mít provozní, investiční nebo finanční charakter. Každá firma musí mít na zřeteli svou zásobu kapitálu v dostatečné výši, jelikož mohou nastat období, kdy firma pouze své finanční prostředky vynakládá a čeká na úhradu za poskytnutí svých služeb. V takovém případě je pak firma nucena získat provozní kapitál z cizích zdrojů a přidaným úrokem, tak zdražuje svůj provozní kapitál. Tato činnost vychází z finanční politiky firmy a ovlivňuje tak i vlastní strategii firmy.

6.2.5 Postavení firmy na trhu a prodejní strategie

Pro sestavení podnikatelského plánu je nutné vzít v úvahu cíle firmy, které určují její postavení na trhu a tím i prodejní strategii. Postavení na trhu a prodejní strategie má úzkou souvislost s dobře vypracovanou a funkční marketingovou strategií. V daném případě musíme bedlivě sledovat své konkurenty a především samotný trh.

Na celém tomto procesu je nejdůležitější včas obsadit většinové trhy a zaujmout spotřebitelskou veřejnost svými nabízenými výrobky a službami tj. designem, druhy, kvalitou a především bezkonkurenční cenou. Je třeba nabízet své výrobky vhodným skupinám zákazníků a využít svého potenciálu a vhodně zvoleného komunikačního mixu za účelem oslovení co nejširšího spektra zákazníků tj. stávajících, ale především z řad nových potenciačních zákazníků. Využít tak svého postavení vůči konkurenci, která je ve všech směrech velmi znatelná. Z toho vyvstávají následující otázky:

- Jaké postavení chce subjekt zaujmout na trhu?
- Jak na toto postavení bude působit konkurence?
- V jaké výši bude stanovovat ceny?
- Jaká bude ze strany konkurence zvolena strategie?
- Jakou zvolí prodejní strategii?

Před každým uvedením zboží na trh bychom měli především uskutečnit co nejkvalitnější marketingový průzkum, který je nutné co nejpečlivěji analyzovat

a jeho výsledky se pak v budoucnu řídit. Tento krok nesmíme v žádném případě podcenit, jelikož bychom riskovali své postavení na trhu a nesprávným rozhodnutím by mohlo dojít i k nedozírným ekonomickým škodám.

Dále je třeba mít na paměti i další faktory ovlivňující trh, viz analýza Pestel:

- Politické faktory (vláda, daně , výdaje státu, infrastruktura)
- Ekonomické faktory (ekonomický růst, úroková míra, inflace, mzdy)
- Sociální faktory (růst populace, typické chování trhu, trendy, postoje)
- Technické faktory (dostupnost technologií, využití technologií)
- Ekologické faktory (počasí, klima, další ekologické aspekty)
- Legální faktory (zákony omezující podnikání, v odvětví).

Konkurenční strategie a síly působící na podnik:

- stávající současná konkurence uvnitř odvětví a míra rivality v něm,
- hrozba proniknutí nové konkurence do odvětví,
- hrozba nahrazení stávajících výrobků (produktů) podnikem blízkými substituty,
- vyjednávací síla a vliv zákazníků,
- vyjednávací síla a vliv dodavatelů.

Prokážeme-li konkurenční analýzou, že jedna z výše uvedených sil působí na podnik velice silně, je třeba, abychom měli pro podnik připraven záložní plán nebo způsob, jak dosáhnout snížení tohoto tlaku, jenž tato síla způsobuje. Každý podnik, aby mohl dobře fungovat musí mít dobře zpracován vlastní přehled konkurentů (konkurenčních sil) na svém trhu a k tomu musí mít pečlivě přizpůsobenu i svoji marketingovou strategii.

Vedle přehledu o konkurenčních silách a trhu samotném, je třeba, aby každý podnik měl jasnou představu o své marketingové strategii, tj. jasné definování svých cílů v následujících pro podnik klíčových oblastech. Jedná se o tyto oblasti:

- cílový podíl na trhu,
- růstové cíle podniku,
- postavení podniku na trhu,
- obrátové cíle.

Aby podnik mohl dosáhnout svých předem stanovených cílů, musí si především zvolit vhodný způsob a postupy, jak těchto cílů dosáhnout s ohledem na možná rizika. Nejprve je třeba určit způsob, jakým chce vstoupit na trh a podle toho zvolit vhodnou konkurenční a marketingovou strategii na základě předem provedené analýzy trhu. V daném případě můžeme trh analyzovat jako celek nebo jej můžeme specifikovat z různých hledisek jako např.: z pohledu odvětví, nabízeného sortimentu, konkurence, segmentu trhu a zákazníků atd.

Poté na základě analýzy si určit poziční strategii tj. jakou pozici podnik a nabízené produkty zaujmají v porovnání s konkurencí.

V neposlední řadě je důležité správné načasování všech svých obchodních a ekonomických aktivit vedoucích k dosažení stanovených cílů.

Vedle své zvolené marketingové strategie si musí každý podnik určit i vlastní cenovou politiku. Ceny nabízených výrobků a služeb by měli být stanoveny na základě analýzy veškerých vstupních nákladů, s ohledem na konkurenční ceny nabízených výrobků a služeb na trhu. Cenovou politiku je třeba nastavit tak, aby přinášela v konečném důsledku zisk podniku. Dále je třeba mít, kromě cenové politiky, dobře nastavenou slevovou politiku, která je převážně odvislá od ceny na trhu (např. cenové akce) a dále i platební politiku včetně platebního styku.

Po marketingu a cenové politice je dalším klíčovým bodem každé firmy otázka zabezpečení prodeje vlastních výrobků a služeb na vnitřním a zahraničním trhu. Při tomto obchodním procesu vycházíme z vlastní analýzy trhu a podle toho volíme nejefektivnější a nejvhodnější způsob nabídky zboží na trhu.

Při této fázi bychom neměli opomenout osvědčené metody nabídky zboží, ale měli bychom využít i nových poznatků z marketingové oblasti, především nejnovějších marketingových metod a business modelů. Jedním z těchto modelů je i business model „Canvas“.

S nabídkou zboží je spojena i firemní prodejní politika a strategie, která by měla firmě zabezpečit co nejlepší a nejstabilnější prodej a z hlediska ekonomického co nejvyšší tržby vedoucí k prosperitě každé firmy. V prodejní politice bychom měli řešit nejen otázku týkající se vlastních cílů prodeje zboží, ale také i otázky s tím spojené, např. komu budeme zboží nabízet (skladba klientely - segmentace), jaký k tomu zvolíme způsob, jaký objem zboží a za jakou cenu budeme zboží prodávat. Před vlastním prodejem je třeba si stanovit prodejní cíl a k tomu přizpůsobit ostatní složky ovlivňující vlastní prodej tj. např. počet koupěschopných zákazníků, množství

prodaného zboží, služeb, množství zakázek. Pomocí finanční analýzy získáme údaje související s vlastní nabídkou a prodejem zboží např. prodejní náklady, náklady na ostatní prodejní aktivity a personální náklady spojené s prodejem a zajištěním zakázek. K zabezpečení prodeje zboží či poskytování služeb je třeba si stanovit vhodné způsoby podpory prodeje a reklamy, abychom oslovili co nejširší spotřebitelskou veřejnost.

Důležité části business plánu zabezpečující prodej:

- Analýza trhu,
- Konkurenční analýza,
- Zabezpečení prodeje,
- Cenová politika,
- Cíl prodeje.

Nelze opomenout ani rizika, která lze chápat jako negativní odchylku od předem stanoveného podnikatelského cíle, který byl stanoven podnikatelským plánem, a to proto, že mají negativní vliv na činnost firmy. Přesnou analýzou rizik vycházející z podnikatelského plánu lze tato rizika předvídat, označit a včas navrhnout taková opatření, abychom se těmto rizikům dokázali vyvarovat. Proto je vhodné mít i pro tyto případy rizik vypracován záložní plán. Plán může firmě napomoci minimalizovat škody způsobené různými vlivy.

Systematickým spojením všech jednotlivých částí business plánu je možné zabezpečit kvalitní prodej svých výrobků a služeb na vzdory tržnímu konkurenčnímu prostředí.

7 Business Model Canvas

7.1 Popis modelu Canvas

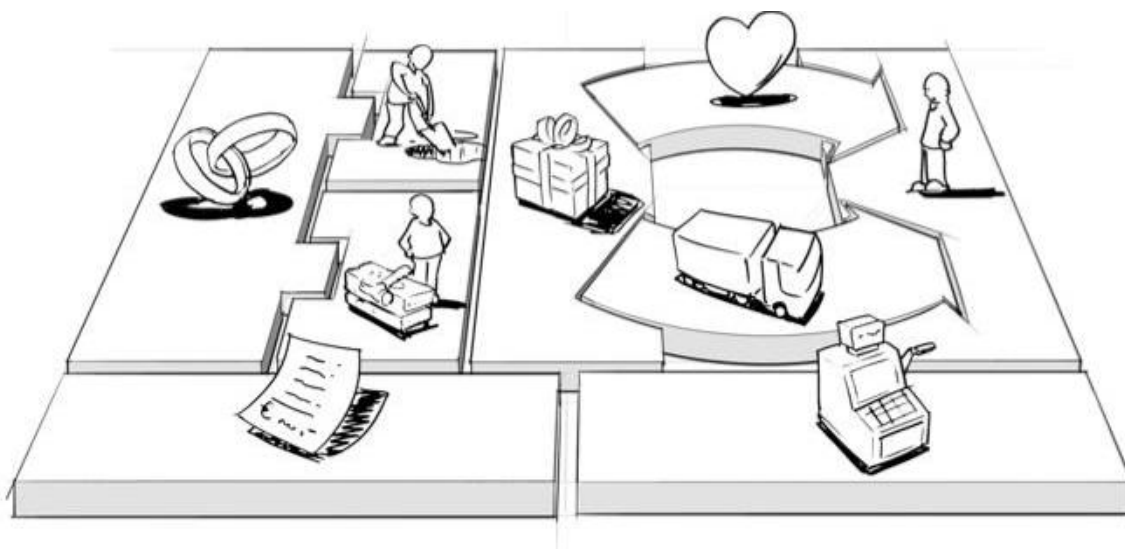
Business Model Canvas vznikl proměnou měkolika již používaných modelů a byl publikován v roce 2010 v knize „Tvorba business modelů (Business Model Generation)“, jejíž autoři jsou Alexandree Osterwalder a Yves Pigneur z univerzity v Lausanne. [15]

Tento model nám poskytuje ucelený pohled na firmu a zaměřuje se při tom na devět klíčových oblastí firmy. Model zohledňuje zákazníka a popisuje zdroje, činnosti a partnerství potřebná pro správný chod firmy.

Model Canvas je moderním nástrojem a technikou pro vytváření obchodních modelů. Tento model může charakterizovat způsob podnikání firmy s ohledem na vytvořené a nebo vytvářející se vnitřní vztahy za účelem, aby podnikání subjektu bylo profitabilní.

Ke grafickému znázornění slouží „plátno business modelu, kde jsou znázorněny jednotlivé prvky modelu a zohledňuje jejich provázanost a kombinace při popisu současného stávajícího stavu nebo návrhu inovací v této oblasti.

Koncept plátna business modelu je zobrazen na ilustraci „Obrázek č. 2: Plátno business modelu (koncept)“.



Obrázek 2 - Plátno business modelu (koncept)

Zdroj: [15]

Díky plátnu business modelu je možné získat pomplexní přehled o všech jednotlivých prvcích navrhovaného a posléze nastaveného systému na jednom místě. Praktickou výhodou je v tomto případě možnost prezentace business modelu a její diskuse nad jedním listem papíru. Plátno business modelu tvoří devět částí, které jsou označovány za stavební kameny modelu. Každý z těchto kamenů může mít u business modelů svoji odlišnou důležitost, podle toho jaký důraz je na tento kámen kladen. Musíme si při jejím sestavování uvědomit, že v daném případě se jedná o náš vlastní pohled na danou firmu s tím, že daný model je nástrojem, který by nám měl napomoci prostřednictvím své koncepce si vytvořit správný systematický a ucelený pohled na firmu.

Přehled plátna business modelu a rozmístění jednotlivých elementů vychází z „Obrázku č. 3: Plátno business Modelu Canvas“:

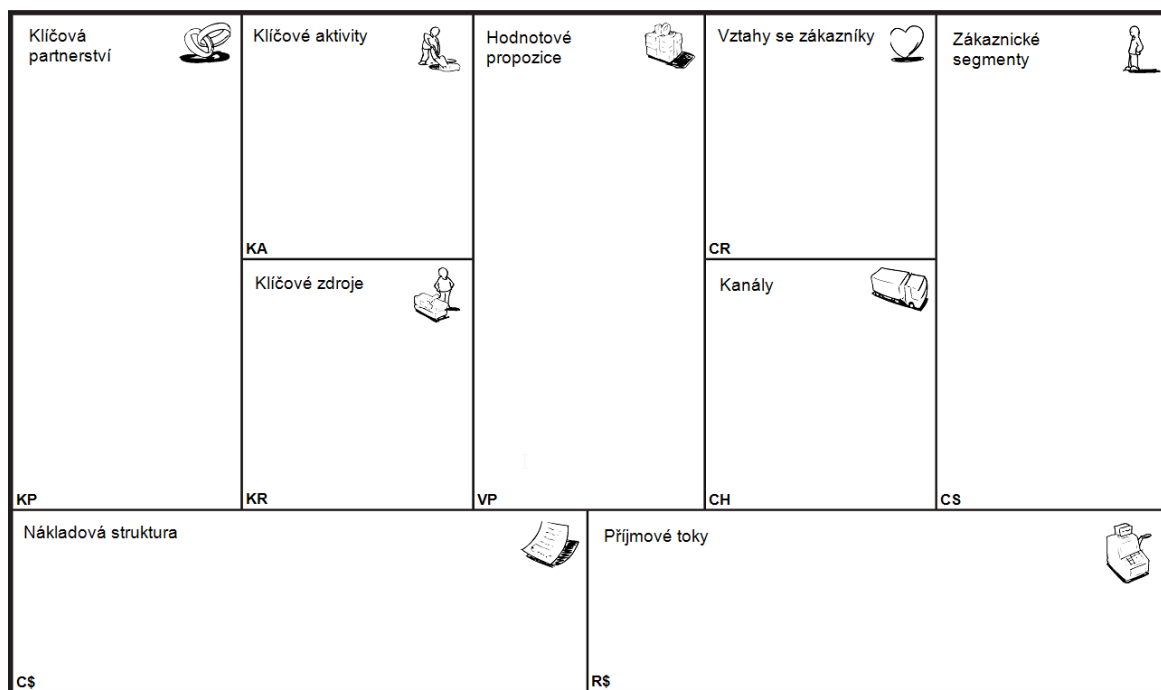
V **levé části** plátna modelu je zobrazen způsob, jak je předmětná firma zorganizována a v čem spatřuje své hlavní činnosti. Obsahuje interní organizace startupu, proto obsahuje tyto elementy:

- **Klíčový partneři (Key Partners),**
- **Klíčové aktivity (Key Activities),**
- **Klíčové zdroje (Key Resources),**
- **Nákladová struktura (Cost Structure).**

Ve **středové části** plátna je umístěn klíčový element celého podnikání, tzv. **Hodnotová pozice (Value Proposition)**, podle které se orientují veškeré další elementy.

V **pravé části** plátna modelu je zobrazen způsob, jak startup předá hodnotovou propozici zákazníkovi a jak za ní bude poté odměněn. Elementy v této části modelu jsou:

- **Vztah se zákazníkem (Customer Relationships),**
- **Kanály (Channels),**
- **Zákaznické segmenty (Customer Segments),**
- **Příjmové toky (Revenue Streams).**



www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Obrázek 3 - Plátno business Modelu Canvas

Zdroj: [15]

Autoři tohoto business modelu vytvořili tzv. pracovní verzi (plátna) tohoto modelu, do které je možné zaznamenávat vlastní klíčové informace, týkající se vlastního businessu.

Popis jednotlivých částí plátna business modelu bude podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

Levá strana tohoto bussiness modelu se zaměřuje na společnost (firmu) samotnou, na její fungování, procesy, aby bylo možné sestavit hodnotovou propozici.

Klíčová partnerství (Key Partnerships)

Klíčová partnerství jsou důležitou součástí našeho modelu a mají v něm své opodstatněné místo, jelikož jsou předpokladem pro realizaci všech klíčových činností startupu.

Jak už bylo uvedeno, žádná firma se při své podnikatelské činnosti neobejde bez partnerské spolupráce. Jedná se o dlouhodobé budování vzájemných vztahů. Prostřednictvím klíčových partnerství je možné získat zdroje i případné činnosti nebo i část hodnotové nabídky. Některé typy klíčových partnerství nám mohou poskytnout možnost využití svých specifických zdrojů, které nám mohou být velmi prospěšné např. poskytnutí svých technologií a technologických postupů.

Mezi další důležitá klíčová partnerstvími patří i dodavatelská partnerství, která nám umožňují snížit riziko v rámci dodávek.

S dodavatelskými partnerstvími je spojen i jev zvaný „coopetition“, při kterém se konkurující firmy spojí, aby dosáhly vyšších společných cílů.

Pokud bychom hovořili o partnerství, nesmíme přitom opomenout na pojem „joint-ventures“. Jedná se o formu spolupráce dvou či více firem nebo organizací s cílem spojit své přednosti či zkušenosti při dosažení společného cíle, např. když zahraniční partner nabídne finanční prostředky a tuzemský partner nabídne znalost domácího prostředí (trhu).

Klíčovým prvkem levé strany modelu je **Key Activities** – jsou zde zohledněny klíčové činnosti firmy (startupu).

Klíčové aktivity (Key Activities)

Ke klíčovým aktivitám firmy řadíme veškeré způsoby vedoucí k možnému poskytování hodnotových propozic. Typickým příkladem je například výroba, prodej, marketing, uvolnění obchodní sítě, nabízení či poskytování služeb, nebo příp. platformy. K tomu, aby firma mohla aktivně provádět svoji činnost ve všech oblastech tj. v oblasti výroby či služeb, je třeba, aby pro své aktivity měla zajištěn dostatek finančních prostředků.

Klíčové zdroje (Key Resources)

Klíčové zdroje jsou neméně důležitou součástí každé firmy (startupu), stejně jako ostatní prvky tohoto business modelu. Každý manager (řídící pracovník) si musí při svém řízení být vědom, důležitosti jednotlivých zdrojů a především těch, které jsou z hlediska hodnotových propozic nejdůležitější.

K těmto zdrojům patří např: finanční zdroje, fyzické zdroje, lidské zdroje, intelektuální zdroje – patenty, značky aj. Je velmi důležité, aby každý takovýto zdroj firmy podporoval a byl využit pro určitou činnost firmy. Každá aktivita firmy by měla v konečném důsledku přinést efektivní prospěch a výhodu firmě i jejím zákazníkům. Vzhledem k tomu, že žádná firma (startup¹) není schopna zajistit

¹ Startup - je výraz používající při sestavování business modelů a jedná se o označení nově vznikající projekt či označení nové firmy.

všechny své činnosti hodnotového řetězce samostatně, je třeba v těchto případech přistoupit ke spolupráci s různými partnery, kteří budou schopni (např. díky svému vybavení, zkušenostem, poskytnutím svých služeb, outsourcingu) realizovat partnerské firmě její podnikatelské cíle a redukovat tak případná možná rizika za pomoci svých vlastních zdrojů a aktivit (tj. vybavení, nákup přírodních zdrojů, licence aj.).

Nákladová struktura (Cost Structure)

Nákladová struktura zahrnuje veškeré nákladové položky, které souvisejí fungováním business modelu. V tomto poli se zaznamenávají náklady na vytváření hodnoty. To jsou náklady, kterými se firma snaží zajistit klíčové zdroje a pro výkon klíčových činností. Dále sem patří náklady na vytváření vztahů s jednotlivými zákaznickými segmenty pro vytváření a udržování důležitých partnerství, na tvorbu a fungování distribučních, komunikačních kanálů. Lze sem zahrnout podle potřeby také náklady související s inkasem příjmů a náklady spojené s projářmem.

Je vhodné rozdělit náklady na: náklady variabilní a fixní, a vždy je vztahovat k poskytované hodnotě zboží, výrobků nebo služeb, všem zákaznickým segmentům.

Dle strategie vlastní firmy lze pak business model optimalizovat směrem k co nejnižším vynaloženým nákladům nebo k co nejvyššímu poskytování hodnoty za stávajících vynaložených nákladů.

Každá firma by měla bedlivě sledovat a analyzovat své náklady a snažit se o jejich snížení z důvodu svého ekonomického růstu.

Hodnotová propozice (Value Proposition)

Hodnotová propozice udává, jakou přidanou hodnotu (startup) přináší zákazníkovi při řešení jeho problému a odpovídá na otázku, který z jeho současných problémů řeší.

V tomto poli je nutné vyjádřit hodnotovou pozici a současně jednoduchým způsobem jasně a srozumitelně definovat řešené problémy, abychom je mohli dále předat k řešení cílovým skupinám (segmentům).

Hodnotovou pozicí může být např.: umožnění přístupu novým zákazníkům, lepší výkon stávajícího již existujícího produktu, nový produkt, customizace stávajícího produktu, design, provedení úkolů (outsourcing), nízká cena, snižování

nákladů, snížení rizika – pojištění, dodání statusového symbolu - značka, zvyšování pohodlí, vysoký výkon, aj.

Vztah se zákazníky (Customer Relationship)

Tento vztah je utvářen mezi hodnotovou propozicí a již zmíněnými zákaznickými segmenty. Jedná se o dlouhodobý proces budování vzájemný vztahů mezi zákazníkem a prodávajícím na základě důvěry a seriózního jednání.

V dnešní moderní době je díky obrovské konkurenci velmi těžké zákazníka získat a vyvolat zájem o náš nabízený produkt, ale ještě těžší je jej uspokojit do takové míry, že si jeho přízeň udržíme s tím, že si od nás koupí další produkt (výrobek). K tomu nám slouží již zmíněná dobrá znalost zákazníka a předemším budování dlouhodobých vztahů na bázi důvěry.

K poznávání zákazníků (zákaznických segmentů) a k budování vzájemných vztahů na bázi důvěry, nám mohou napomoci tyto nástroje: akvizice ve vztahu k zákazníkům, cross-selling či up-selling a retence zákazníků aj. Tyto vztahy je nutné upevňovat a řídit dle ziskovosti (profitability), schopnosti koupě, komplexnosti předložené nabídky, celkového objemu a počtu uzavřených transakcí, a co nejpromptnějšímu přizpůsobení produktů potřebám zákazníků. V dnešní době plné technických dokonalostí a vymožeností si zákazník i prodávající lehce zvolí nejvhodnější způsob komunikace. Podle svých vlastních potřeb si mohou jak zákazníci tak i firmy vybrat a využít k budování vztahů např. automatizované služby (bez kontaktu s osobou), samoobslužné zóny aj. Pro ty, kteří spíše preferují budování vztahů fyzickým kontaktem lze nabídnout např. poradenskou službu či službu konzultanta. Některé firmy při vyvíjení nových výrobků využívají nápadů, poznatků a potřeb svých klientů, se kterými navazují úzkou spolupráci.

Kanály (Channels)

Kanály jsou nezbytným hlavním propojujícím článkem mezi hodnotovou propozicí a zákaznickými segmenty. Můžeme je v prvopočátku rozdělit na kanály přímé a nepřímé a dále na kanály partnerské a vlastní.

Pro každý zákaznický segment a hodnotovou propozici je třeba správně zvolit distribuční, komunikační a prodejní kanály. Kanál je třeba chápat jako místo, kde se startup stýká přímo se zákazníkem. Při tomto procesu musíme též zohlednit i fakt,

že každá situace, která během tohoto procesu může nastat může výrazně ovlivnit náš způsob řešení ve vztahu k zákaznickým segmentům. Jelikož každý segment vyžaduje v různých situacích individuální přístup a různý způsob řešení. Tyto důvody nás vedou i k využívání celé škály kanálů jako např.: vytvoření povědomí o značce, tvorba poptávky, nákup, organizování prodejních akcí, dodání zboží.

Zákaznické segmenty (Customer Segments)

Zákaznickému segmentu firma (startup) podřizuje veškerou svou činnost, řadí jej mezi klíčové prvky a věnuje jim náležitou pozornost.

Odlišnosti zákaznických segmentů:

- Každý zákaznický segment se odlišuje svými potřebami a způsobem nabízení jednotlivých produktů a služeb.
- Jednotlivé zákaznické segmenty vyžadují odlišné druhy vztahů se startupem .
- Jednou z dalších odlišností u zákaznických segmentů je jejich dosažitelnost - dostupnost prostřednictvím různých distribučních kanálů.
- Dále se liší ochotou platit za jiné části produktu – každý segment věnuje větší pozornost jiné problematice.
- Důležitým specifickým znakem jednotlivých segmentů je též rozdílná schopnost vynakládání finančních prostředků za účelem koupě (koupěschopnost), tj. v důsledku pro prodávajícího odlišná ziskovost.

Jako typické druhy zákaznických segmentů jsou uváděny následující cíle:

1. orientace na specifickou tržní niku,
2. zaměřování se na masový trh,
3. diverzifikaci nabídky do dvou nesouvislých skupin,
4. platformy orientované na více stran, kdy (startup) přebírá funkci zprostředkovatele mezi jednotlivými skupinami,
5. provádění segmentace zákazníků.

Příjmové toky (Revenue Streams)

Příjmový tok lze definovat jako proces mezi prodávajícím, tj. firmou (startupem) nabízejícím svůj výrobek, nebo službu a mezi jednotlivými zákaznickými segmenty, kteří zakoupením výrobku či služby získávají hodnotové propozice výrobku, služby. Prodávající získává odměnu např. formou peněz.

Dále je nutné si předem zvážit formu plateb. Zda se bude jednat o platbu na bázi smluvní nebo transakční. Startup musí předem určit, za jaký druh služby bude získávat finanční odměnu, např.: za prodej zboží, za pronájem, předplatné, za licencování, za používání výrobku, za reklamu nebo za zprostředkovatelské služby aj.

Závěrem musí startup nastolit odpovídající cenovou politiku tj. zda budou ceny tvořeny dynamicky na základě nabídky a poptávky, vyjednáváním, na základě obsazenosti nebo formou aukce. Dále je možné nastolit cenu formou fixních ceníků s odstupňováním dle jednotlivých vlastností a schopností produktu.

7.2 Základní otázky při sestavování business modelu

Základními otázkami při sestavování business modelu mohou obecně být např.:

1. Klíčoví partneři

- Kdo jsou naši významní partneři v podnikání?
- Které klíčové zdroje a činnosti nám zajišťují?

2. Klíčové aktivity

- Jaké klíčové aktivity vyžadují naše hodnotové nabídky?
- Které aktivity musíme vykonávat, aby dobře fungovalo podnikání?

3. Klíčové zdroje

- Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky, vztahy se zákazníky a distribuční kanály?

4. Nákladová struktura

- Jaké nákladové položky jsou nejdůležitější?
- Které činnosti a zdroje jsou nejnákladnější?
- Jaká je struktura variabilních a fixních nákladů?

5. Hodnotová propozice

- Jakou (přidanou) hodnotu získá náš zákazník díky našim službám či výrobkům a našemu business modelu?

6. Vztah se zákazníky

- Jaké vztahy se zákaznickými segmenty udržujeme?
- Jaký typ vztahu se nám podařilo již vytvořit?

7. Kanály

- Jaké komunikační a distribuční kanály využíváme?
- Jak jsou spolu komunikační a distribuční kanály propojeny?
- Jaké komunikační a distribuční kanály jsou nejefektivnější?

8. Zákaznické segmenty

- Pro které zákaznické segmenty vytváříme hodnotu?
- Kdo jsou pro nás nejdůležitější zákazníci?

9. Příjmové toky

- Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci ochotni zaplatit?
- Jakou měrou přispívá každý zdroj našich příjmů k našemu celkovému objemu příjmů?
- Jaký způsob platby je upřednostňován?

Otázky se mohou libovolně modifikovat podle působnosti firmy.

7.3 Business model „Canvas“ a jeho rozšířená verze „Savonia“

Business model „Canvas – Savonia“ byl vyvinut na finské univerzitě Savonia. Jedná se o rozšířený business model „Canvas“, který je určený i pro potřeby lesního hospodářství a dřevozpracující průmysl. Vznikl ve spolupráci vědeckých týmů deseti zemí z celé Evropy (viz „Obrázek č.: 4“)

Plátno tohoto business modelu tvoří dvanáct jednotlivých bloků. Každý blok obsahuje významné otázky týkající se vývoje tohoto obchodního modelu. Od business modelu „Canvas“, který je tvořen devíti bloky se liší především tím, že jeho plátno bylo rozšířeno o tři níže uvedené bloky:

- **Blok č. 2:**
 - Které potřeby zákazníků uspokojujeme?
 - Které problémy zákazníka pomáháme řešit?

- **Blok č. 3:**
 - Co v praxi zákazníkovi nabízíme?
 - Jaké produkty a služby, jaká řešení?

- **Blok č. 4:**
 - Uveďte stávající nebo v budoucnu očekávanou konkurenci, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.

Bloky č. 1, 5 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 jsou obsahově shodné s business modelem Canvas, a to:

- Blok č. 1 - Zákaznické segmenty,
- Blok č. 5 - Hodnotová propozice,
- Blok č. 6 - Distribuční kanály,
- Blok č. 7 - Vztah se zákazníky,
- Blok č. 8 - Klíčové zdroje,
- Blok č. 9 - Klíčoví partneři,
- Blok č. 10 - Klíčové aktivity,
- Blok č. 11 - Nákladová struktura,
- Blok č. 12 - Příjmové toky.

Tato rozšířená verze business modelu „Canvas“ bude též použita v praktické části při hodnocení zkoumané firmy Dřevocentrum Cz,a.s.



Obrázek 4 – Business model Canvas – rozšíření Savonia

Zdroj: [24]

8 Analýza business modelu u vybrané dřevařské firmy

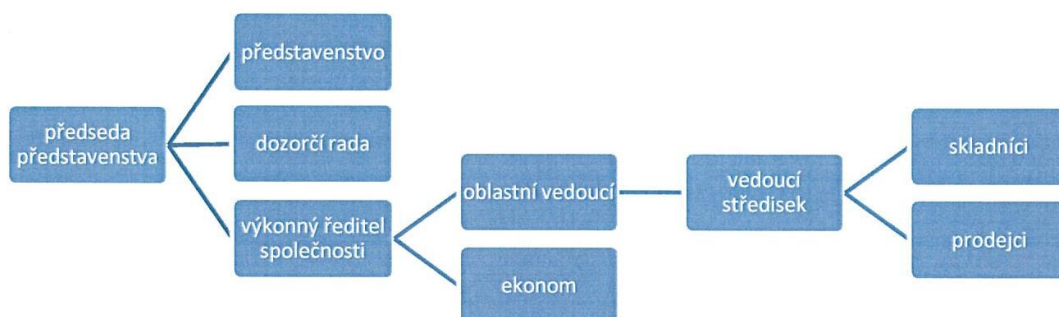
8.1 Charakteristika vybrané společnosti

Pro analýzu business modelu byla vybrána společnost Dřevocentrum CZ, a.s. se sídlem Jaromírova 80/51, 128 00 Praha 2. Firma Dřevocentrum CZ, a.s. vznikla transformací firmy Dřevocentrum CZ, s.r.o. dne 18.11.2010. Společnost původně vznikla 30.5.2007 jako dceřiná obchodní firma společnosti Pila Nepomuk s.r.o., se záměrem obchodovat s dřevařskými výrobky. Obrázek č.5 znázorňuje organizační strukturu společnosti.

V současné době provozuje jedenáct dřevocenter po celé ČR (Medlešice u Chrudimi, Hradec Králové, Trutnov, Hodonín, Velká Bystřice u Olomouce, Petřvald u Karviné, Ústí nad Labem, Mladá Boleslav, Pardubice, Přelouč, Dobruška.

Firma Dřevocentrum CZ, a.s. je držitelem několika osvědčení:

- Technický a zkušební úřad stavební Praha, s.p. vydal dne 25.4.2014 dokument „Zpráva o dovozu nad certifikovaným systémem řízení výroby“ – Název výrobku: Konstrukční dřevo obdélníkového průřezu tříděné podle pevnosti.
 - Technický a zkušební úřad stavební Praha, s.p. vydal dne 28.2.2011 dokument ES Certifikát systému řízení výroby
 - Společnost Dřevocentrum CZ, a.s. je též držitelem „Prohlášení o vlastnostech“, který vydal Technický a zkušební úřad stavební Praha, s.p.
- [25]



Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti

Zdroj: [20]

Firma Dřevocentrum Cz, a.s. nabízí ve svých provozovnách následující sortiment zboží:

- Řezivo
- Deskové materiály
- Obkladové materiály
- Nátěrové systémy
- Hoblovaný program
- Zahradní program
- Palivo
- Kování
- Spojovací materiál
- Pracovní pomůcky
- Krovky

8.2 Analýza současného stavu firmy v marketingové oblasti

V této části bude vyhodnocen současný stav firmy Dřevocentrum CZ, a. s., a to především v oblasti marketingové a komunikační strategie. Následně budou předmětné firmě navrženy možnosti dalšího řešení, které by v budoucnu vedly k dlouhodobému ekonomickému růstu, a tím i k lepšímu postavení firmy na trhu.

8.2.1 Dotazníkové šetření

Jako první nástroj, k tomu, abychom zjistili jaký je skutečný současný stav, využijeme rozšířený bussines model Canvas – Savonia. Z podrobného dotazníku, který zahrnuje dvanáct klíčových oblastí, získáme důležité informace o firmě. Tyto informace budou podle předem stanovené hodnotové stupnice 1-7, dle platné metodiky tohoto business modelu bodově vyhodnoceny. Tímto krokem získáme ucelený přehled o všech zkoumaných klíčových oblastech firmy. K tomuto nám poslouží již zmíněný dotazník, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé oblasti, které budou v rámci výzkumu hodnoceny. Bodové hodnocení bude provedeno nezávisle na sobě čtyřmi vedoucími pracovníky firmy a poté vyhodnoceno ve spolupráci se Savonia University of Applied Sciences, Finland metodou aritmetického průměru, dle platné metodiky business modelu Canvas.

Jednotlivé klíčové oblasti jsou posloupně seřazeny a označeny z důvodu jejich dalšího vyhodnocení. Každý z disponentů přiřadí na základě připravené otázky vztahující se pro jednotlivé oblasti dle vlastního uvážení příslušný počet bodů z výše uvedené hodnotové stupnice (1-7). Poté budou takto získaná data analyzována a hodnocena.

Přehled dotazníkových otázek a nabídek určených pro vytvoření bussines modelu Canvas – Savonia pro firmu Dřevocentrum CZ, a.s:

- 1. Pro které skupiny zákazníků vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?**
 - 1.1 stavební firmy
 - 1.2 řemesníci (tesaři, pokrývači)
 - 1.3 drobní domácí kutilové
- 2. Které potřeby zákazníků uspokojujeme? Které problémy zákazníka pomáháme řešit?**
 - 2.1 rychlost dodání
 - 2.2 materiál na skladě
 - 2.3 dobrá cena
 - 2.4 dobrá kvalita
 - 2.5 dobrá dostupnost
- 3. Co v praxi zákazníkovi nabízíme? Jaké produkty a služby?**
 - 3.1 široký sortiment
 - 3.2 schopnost poradit (vyškolený personál)
 - 3.3 konkurenceschopné ceny
 - 3.4 povrchová úprava- moření
- 4. Uveďte stávající nebo v budoucnu očekávanou konkurenci, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.**
 - 4.1 širší sortiment (hobby market)
 - 4.2 doplňkové služby (hobby marketů)
 - 4.3 lepší ceny (místní) pily
 - 4.4 vznik nové firmy nabízející obdobný sortiment zboží a služeb

5. Jakou přidanou hodnotu zákazník získá díky našemu podnikání a našemu podnikatelskému modelu?

- 5.1 dobrá kvalita za rozumnou cenu
- 5.2 výhodná nabídka vybraného sortimentu
- 5.3 odborné poradenství při prodeji
- 5.4 včasné dodání objednaného sortimentu

6. Jaké distribuční a komunikační kanály využíváme? Které kanály zákazníci preferují?

- 6.1 pasivní prodej
- 6.2 regionální síť
- 6.3 webová stránka společnosti
- 6.4 webová inzerce na odborných portálech
- 6.5 kapacita skladů – doprava
- 6.6 tištěná inzerce v hobby magazínech
- 6.7 tištěná inzerce v odborných periodikách

7. Jak udržujeme kontakt se zákazníky? Jaký typ vztahu jsme již vytvořili?

- 7.1 osobní asistence při prodeji
- 7.2 e-mail
- 7.3 týdenní slevy
- 7.4 telefon
- 7.5 obchodní kontakt s osobní váhou vedený s klíčovými zákazníky

8. Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky?

- 8.1 distribuční síť
- 8.2 vlastní pila
- 8.3 profesionální prodejci

9. Kdo jsou naši klíčoví partneři v podnikání? Které klíčové činnosti a zdroje zajišťují?

- 9.1 dodavatelé řeziva
- 9.2 dodavatelé výrobků
- 9.3 pronajímatelé pronajatých prostor
- 9.4 komunikační a školicí agentury
- 9.5 poskytovatel finančního krytí

10. Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Které nejdůležitější činnosti musíme vykonávat, aby fungovalo naše podnikání?

- 10.1 budování značky
- 10.2 rozšíření distribuční sítě
- 10.3 optimalizace nákladů
- 10.4 zajištění financí
- 10.5 získání nových zákazníků
- 10.6 udržení stávajících zákazníků

11. Jaké náklady jsou nejdůležitější? Které zdroje a činnosti jsou nejnákladnější? Jaká je struktura fixních a variabilních nákladů?

Nejdůležitější náklady:

- 11.1 finanční
- 11.2 osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky (osobnostní vlohy, kontakty)
- 11.3 nákup vybavení provozoven
- 11.4 náklady na údržbu nemovitostí

Fixní náklady:

- 11.5 mzda zaměstnanci
- 11.6 nájem za užívání provozoven
- 11.7 náklady na energie

Variabilní náklady:

- 11.8 náklady na komunikaci s zákazníky, školení
- 11.9 reklama
- 11.10 náklady na opravy strojní mechanizace
- 11.11 náklady na pohonné hmoty
- 11.12 náklady za pořízení materiálu a náhradních dílů

12. Za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni platit? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?

Za co chtějí platit:

- 12.1 dodávka nabízeného sortimentu
- 12.2 poskytování doplňkových služeb
- 12.3 dovoz sortimentu k zákazníkovi

Podíl na celkovém příjmu:

- 12.4 pevné ceny (v závislosti na objemu)
- 12.5 odpovídající cena za kvalitní výrobky
- 12.6 související produkty – lepší marže (lepidlo, šrouby, barvy, atd.)

Hodnotová stupnice pro vyhodnocení dotazníku:

Hodnocení příležitostí:

1-3 vyskytuje se vyjímečně, nebo velmi nepravidelně, nelze s tím počítat při tvorbě plánů a kalkulací (lze vyhovět požadavkům zákazníka v objemu jeho požadavků do cca 10 %), dodavatel dokáže zajistit objem požadavků do 20%

4-6 vyskytuje se v daném ročním období pravidelně, ale těžko v předem odhadnutelném objemu, při tvorbě plánů počítáno jako s případnou rezervou (lze vyhovět požadavkům zákazníka v objemu jeho požadavků okolo cca 50%), dodavatel dokáže zajistit minimálně 50 % objem potřeby

7- vyskytuje se v daném ročním období pravidelně, lze na základě historie, popřípadě předchozích dohod a smluv poměrně přesně naplánovat objem činností a předpokládaných nákladů a výnosů (lze vyhovět požadavkům zákazníka v objemu jeho požadavků minimálně na 90 %), dodavatel dokáže zajistit minimálně 90 % objemu potřeby

Hodnocení konkurenční výhody:

1-3 velmi vysoká konkurence v dané oblasti (konkurence má lepší možnosti k naplnění, např. lepší přístup k dotacím), žádná výhoda oproti konkurenci (v daném oboru běžně dostupné)

4-6 konkurence v místě poměrně velká, ale lze nabídnout lepší podmínky – cenové, časové, kvalitativní...

7- v dané oblasti, popřípadě pro daný okruh zákazníků nízká konkurence (lze nabídnout výrazně lepší podmínky)

8.2.2 Analýza dotazníků vypracovaných pracovníky analyzované firmy

V této kapitole analyzujeme výsledky vlastního průzkumu, který byl uskutečněn formou dotazníkového šetření mezi pracovníky dané dřevařské firmy.

Jedná se o čtyři vedoucí pracovníky firmy, kteří byli osloveni, aby nám podle svého vlastního uvážení na základě námi předloženého dotazníku bodově ohodnotili, dle předem uvedených kritérií, námi zkoumanou firmu. Pracovníci byli vybráni z těchto oblastí firmy: Praha, Hradec Králové, Mladá Boleslav a Ústí nad Labem.

Na základě takto získaných informací a ve spolupráci s Savonia University of Applied Sciences, Finland byla provedena analýza bodového hodnocení dat metodou aritmetického průměru získaných bodů jednotlivých oblastí firmy a následně provedeno jejich vyhodnocení dle platné metodiky business modelu Canvas.

Pro úplnost uvádím, že Savonia University of Applied Sciences, Finland se již dlouhodobě zabývá výzkumem business modelů a jejich využitím v různých odvětví průmyslu i služeb.

Na základě našich zjištění bude firmě navržen (k možnosti případného dalšího využití) námi navržený bussines model, včetně dalších doporučení vyplývajících z našeho odborného výzkumu. Cílem je též v maximální míře aplikovat moderní business modely do praxe, především do oblastí, které tyto business modely ještě v takové míře nevyužívají.

Vlastní výzkum - respondenti:

Analýza jednotlivých klíčových oblastí firmy, plynoucí z výzkumného dotazníku získaného od čtyř pracovníků (respondentů) firmy Dřevocentrum Cz,a.s.. Tato data budou předmětem dalšího podrobného vyhodnocení na základě metodiky modelu Canvas – Savonia ve spolupráci Savonia University of Applied Sciences, Finland. V této části je tak popsáno bodové hodnocení dotazníku jednotlivých složek firmy, jak jej vnímají naši oslovení respondenti.

Otázka č. 1 - Pro které skupiny zákazníků vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získávají s počtem 24 bodů (průměr 6), řemeslníci, 23 bodů (průměr 5,75) získávají stavební firmy a 19 bodů (průměr 4,75) získávají drobní domácí kutilové.

Z konkurenčních výhod získávají 22 bodů (průměr 5,5) stavební firmy, 20 bodů (průměr 5) získávají řemeslníci a 18 bodů (průměr 4,5) získávají drobní domácí kutilové.

Výsledek: Nejdůležitější skupinou jsou pro firmu: řemeslníci a konkurenční výhodu spatřují u stavebních firem.

Otázka č. 2 - Které potřeby zákazníků uspokojujeme? Které problémy zákazníka pomáháme řešit?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získává s počtem 25 bodů (průměr 6,25) dobrá kvalita, 23 bodů (průměr 5,75) získávají rychlost dodání, materiál na skladě, dobrá cena a 21 bodů (průměr 5,25) získává dobrá dostupnost.

Z konkurenčních výhod získávají 25 bodů (průměr 6,25) materiál na skladě, dobrá cena, 24 bodů (průměr 6,00) získávají rychlost dodání a dobrá kvalita, 20 bodů (průměr 5,00) získává dobrá dostupnost.

Výsledek: Nejdůležitější potřeby, které uspokojují zákazníky jsou: rychlost dodání, materiál na skladě, dobrá cena a konkurenční výhodu spatřují v dobré ceně a v materiálu na skladě.

Otázka č. 3 - Co v praxi zákazníkovi nabízíme? Jaké produkty a služby?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získává s počtem 25 bodů (průměr 6,25) široký sortiment, 24 bodů (průměr 6,00) získávají konkurenceschopné ceny, 22 bodů (průměr 5,5) získává schopnost poradit (vyškolený personál) a 18 bodů (průměr 4,50) získává povrchová úprava – moření.

Z konkurenčních výhod získal 24 bodů (průměr 6,00) široký sortiment, 23 bodů (průměr 5,75) získává povrchová úprava – moření, 22 bodů (průměr 5,5) získává schopnost poradit (vyškolený personál), 19 bodů (průměr 4,75) získávají konkurenceschopné ceny.

Výsledek: Jaké produkty a služby jsou zákazníkům nabízeny: široký sortiment a konkurenční výhodu spatřují v širokém sortimentu.

Otázka č. 4 - Uveďte stávající nebo v budoucnu očekávanou konkurenci, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získávají s počtem 24 bodů (průměr 6,00) širší sortiment (hobby marketů) a lepší ceny (místní pily), 22 bodů (průměr 5,5) získávají doplňkové služby (hobby marketů), 20 bodů (průměr 5,00) získávají vzniklé nové firmy nabízející obdobný sortiment zboží a služeb.

Z konkurenčních výhod získává 24 bodů (průměr 6,00) širší sortiment (hobby marketů), 23 bodů (průměr 5,75) získávají lepší ceny (místní) pily a vzniklé nové firmy nabízející obdobný sortiment zboží a služeb, 21 bodů (průměr 5,25) získávají doplňkové služby (hobby marketů).

Výsledek: Stávající nebo budoucí konkurence je očekávána: v širším sortimentu (hobby marketů) a konkurenční výhodu spatřují v širším sortimentu (hobby marketů).

Otázka č. 5 - Jakou přidanou hodnotu zákazník získá díky našemu podnikání a našemu podnikatelskému modelu?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získává s počtem 25 bodů (průměr 6,25) dobrá kvalita za rozumnou cenu, 22 bodů (průměr 5,5) získávají výhodná nabídka vybraného sortimentu a včasné dodání objednaného sortimentu, 20 bodů (průměr 5,00) získává odborné poradenství při prodeji.

Z konkurenčních výhod získává 24 bodů (průměr 6,00) dobrá kvalita za rozumnou cenu, 23 bodů (průměr 5,75) získává výhodná nabídka vybraného sortimentu, 20 bodů (průměr 5,00) získává odborné poradenství při prodeji, 19 bodů (průměr 4,75) získává včasné dodání objednaného sortimentu.

Výsledek: Přidanou hodnotu pro zákazníka přináší: dobrá kvalita za rozumnou cenu a konkurenční výhodu spatřují v dobré kvalitě za rozumnou cenu.

Otázka č. 6 - Jaké distribuční a komunikační kanály využíváme? Které kanály zákazníci preferují?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získává s počtem 24 bodů (průměr 6,00) pasivní prodej, 23 bodů (průměr 5,75) získává regionální síť, 19 bodů (průměr 4,75) získávají webové stránky společnosti, webová inzerce na odborných portálech a kapacita skladů - doprava, 18 bodů (průměr 4,5) získává tištěná inzerce v odborných periodikách, 16 bodů (průměr 4,00) získává tištěná inzerce v hobby magazínech.

Z konkurenčních výhod získávají 23 bodů (průměr 5,75) pasivní prodej a webová stránka společnosti, 22 bodů (průměr 5,5) získávají regionální síť a webová inzerce na odborných portálech, 20 bodů (průměr 5,0) získává tištěná inzerce v hobby magazínech, 19 bodů (průměr 4,75) získávají kapacita skladů – doprava a tištěná inzerce v odborných periodikách.

Výsledek: Využívané distribuční a komunikační kanály: pasivní prodej a konkurenční výhodu spatřují v pasivním prodeji a ve webových stránkách společnosti.

Otázka č. 7 - Jak udržujeme kontakt se zákazníky? Jaký typ vztahu jsme již vytvořili?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získává s počtem 24 bodů (průměr 6,00) osobní asistence při prodeji, 23 bodů (průměr 5,75) získávají týdenní slevy a obchodní kontakt s osobní váhou s klíčovými zákazníky, 21 bodů (průměr 5,25) získává e-mail, 19 bodů (průměr 4,75) získává telefon.

Z konkurenčních výhod získávají 24 bodů (průměr 6,00) týdenní slevy, 23 bodů (průměr 5,75) získávají osobní asistence při prodeji, e-mail a obchodní kontakt s osobní váhou s klíčovými zákazníky, 19 bodů (průměr 4,75) získává telefon.

Výsledek: Způsob udržování kontaktu se zákazníky: osobní asistence při prodeji a konkurenční výhodu spatřují v týdenních slevách.

Otázka č. 8 - Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získávají s počtem 24 bodů (průměr 6,00) profesionální prodejci, 23 bodů (průměr 5,75) získává distribuční síť, 22 bodů (průměr 5,50) získává vlastní pila.

Z konkurenčních výhod získává 24 bodů (průměr 6,00) distribuční síť, 23 bodů (průměr 5,75) získávají profesionální prodejci, 20 bodů (průměr 5,00) získává vlastní pila.

Výsledek: Zdroje pro využití hodnotové nabídky: profesionální prodejci a konkurenční výhodu spatřují v distribuční síti.

Otázka č. 9 - Kdo jsou naši klíčoví partneři v podnikání? Které klíčové činnosti a zdroje zajišťují?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získávají s počtem 25 bodů (průměr 6,25) dodavatelé řeziva, 24 bodů (průměr 6,0) získávají dodavatelé výrobků, 22 bodů (průměr 5,5) získávají pronajímatelé pronajatých prostor, 21 bodů (průměr 5,25) získávají poskytovatelé finančního krytí, 19 bodů (průměr 4,75) získávají komunikační a školicí agentury.

Z konkurenčních výhod získávají 24 bodů (průměr 6,00) dodavatelé řeziva a dodavatelé výrobků, 22 bodů (průměr 5,5) získávají poskytovatelé finančního krytí, 21 bodů (průměr 5,25) získávají pronajímatelé pronajatých prostor, 19 bodů (průměr 4,75) získávají komunikační a školicí agentury.

Výsledek: Klíčový partneři v podnikání jsou: dodavatelé řeziva a konkurenční výhodu spatřují u dodavatelů řeziva a dodavatelů výrobků.

Otázka č. 10 - Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Které nejdůležitější činnosti musíme vykonávat, aby fungovalo naše podnikání?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získává s počtem 25 bodů (průměr 6,25) získání nových zákazníků, 24 bodů (průměr 6,00) získává zajištění financí, 23 bodů (průměr 5,75) získávají optimalizace nákladů a udržení stávajících zákazníků, 22 bodů (průměr 5,5) získává rozšíření distribuční sítě, 20 bodů (průměr 5,00) získává budování značky.

Z konkurenčních výhod získává 25 bodů (průměr 6,25) udržení stávajících zákazníků, 24 bodů (průměr 6,00) získává získání nových zákazníků, 23 bodů (průměr 5,75) získává optimalizace nákladů, 22 bodů (průměr 5,5) získávají rozšíření distribuční sítě a zajištění financí, 20 bodů (průměr 5,00) získává budování značky.

Výsledek: Klíčové činnosti vyžadující naše hodnotové nabídky jsou: získání nových zákazníků a konkurenční výhodu spatřují v udržení stávajících zákazníků.

Otázka č. 11 - Jaké náklady jsou nejdůležitější? Které zdroje a činnosti jsou nejnákladnější? Jaká je struktura fixních a variabilních nákladů?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získávají s počtem 24 bodů (průměr 6,00) náklady finanční a mzda zaměstnancům, 23 bodů (průměr 5,75) získávají nájem za užívání provozoven a reklama, 21 bodů (průměr 5,25) získává osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky (osobnostní vlohy, kontakty), 20 bodů (průměr 5,00) získávají nákup vybavení provozoven, náklady na energie a náklady na pohonné hmoty, 18 bodů (průměr 4,5) získávají náklady na údržbu nemovitostí, náklady za pořízení materiálu a náhradních dílů, 17 bodů (průměr 4,25) získávají náklady na komunikaci se zákazníky, školení, 16 bodů (průměr 4,00) získávají náklady na opravy strojní mechanizace.

Z konkurenčních výhod získávají 24 bodů (průměr 6,00) náklady finanční, 23 bodů (průměr 5,75) získávají mzdy zaměstnancům, 21 bodů (průměr 5,25) získávají náklady na energie a reklamu, 20 bodů (průměr 5,00) získávají náklady na komunikaci se zákazníky, školení, 19 bodů (průměr 4,75) získávají náklady na pohonné hmoty, 18 bodů (průměr 4,50) získávají náklady na opravy strojní mechanizace, 16 bodů (průměr 4,00) získávají náklady na údržbu nemovitostí a nájem za užívání provozoven, 15 bodů (průměr 3,75) získávají osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky (osobnostní vlohy, kontakty) a nákup vybavení provozoven, 14 bodů (průměr 3,50) získávají náklady za pořízení materiálu a náhradních dílů.

Výsledek: Nejdůležitější náklady jsou: náklady finanční a mzdy pro zaměstnance a konkurenční výhodu spatřují v nákladech finančních.

Otázka č. 12 - Za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni platit? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?

Z analytického zpracování dat vyplývá, že nejvyšší počet ohodnocení získává s počtem 25 bodů (průměr 6,25) dodávka nabízeného sortimentu, 24 bodů (průměr 6,00) získávají pevné ceny (v závislosti na objemu), 22 bodů (průměr 5,5) získávají poskytování doplňkových služeb a odpovídající cena za kvalitní výrobky, 20 bodů (průměr 5,00) získávají související produkty – lepší marže (lepidlo, šrouby, barvy, atd.), 19 bodů (průměr 4,75) získává dovoz sortimentu k zákazníkovi.

Z konkurenčních výhod získávají 25 bodů (průměr 6,25) dodávka nabízeného sortimentu a poskytování doplňkových služeb, 24 bodů (průměr 6,00) získávají

pevné ceny, 23 bodů (průměr 5,75) získávají dovoz sortimentu k zákazníkovi a odpovídající cena za kvalitní výrobky, 20 bodů (průměr 5,00) získávají související produkty – lepší marže (lepidlo, šrouby, barvy, atd.).

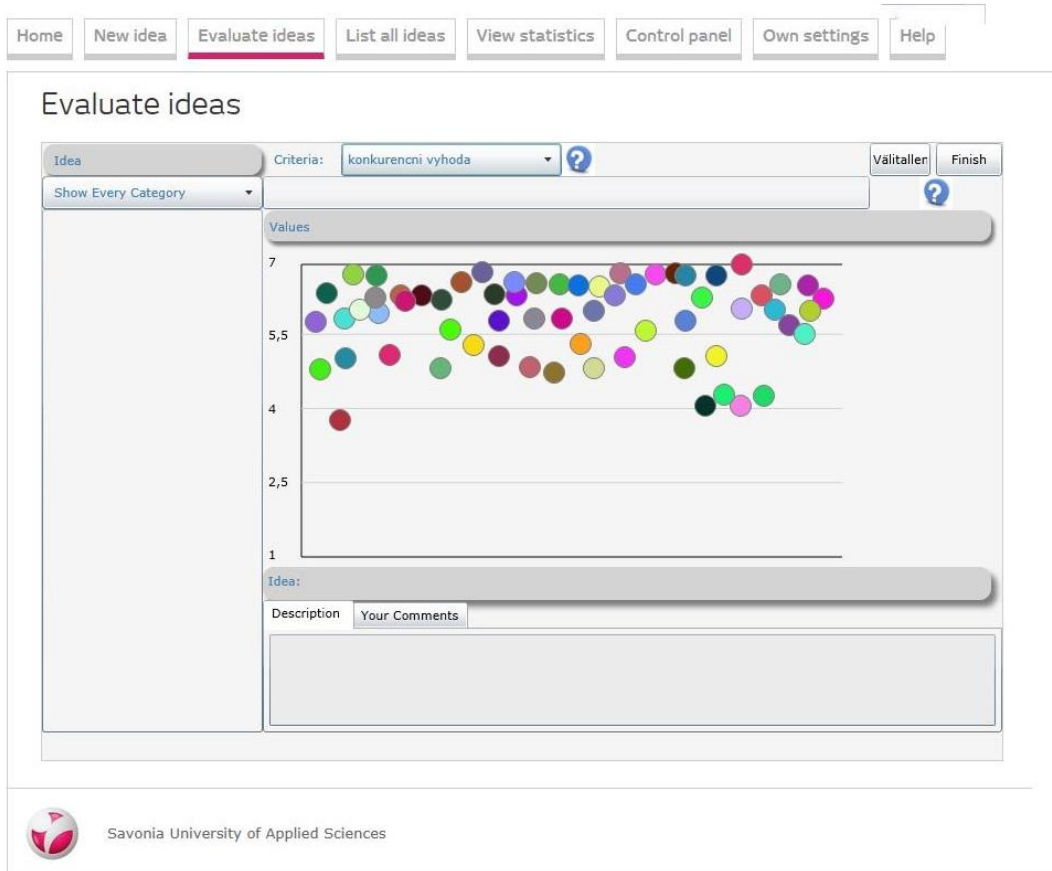
Výsledek: Hodnota za jakou jsou zákazníci ochotni platit je: dodávka nabízeného sortimentu a konkurenční výhodu spatřují v dodávce nabízeného sortimentu a v poskytování doplňkových služeb.

8.2.3 Analýza dat poskytnutých z University of Applied Sciences, Finland

Na základě mezinárodní spolupráce byla ve věci našeho výzkumu oslovena Savonia University of Applied Sciences, Finland. Na tuto univerzitu byl vznesen požadavek na analytické vyhodnocení výzkumného dotazníku s poskytnutými údaji dle platné metodiky. Na základě našeho požadavku nám bylo poskytnuto toto bodové hodnocení k jednotlivým zkoumaným složkám předmětné firmy. Ukázka výstupu z programu je v Obrázku č.: 6 a 7.



Obrázek 6 – Výstup z programu Savonia



Obrázek 7 – Výstup z programu Savonia

Výsledná data SAVONIA k jednotlivým hodnotícím oblastem:

Popis tabulek hodnocení Savonia:

- V prvním sloupci je uvedeno číselné označení číslo otázky včetně možnosti,
- V druhém řádku je uveden popis oblasti,
- Ve třetím je uvedena hodnota průměrné prodejní příležitosti po zpracování SAVONIA (PP SV Ø),
- Ve čtvrtém sloupci je uvedena hodnota konkurenční výhody průměr po zpracování SAVONIA (KV SV Ø).

Otázka č. 1 - Pro které skupiny zákazníků vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,63 řemeslníci a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 6,43 stavební firmy.

Tabulka 2 – Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 1

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
1.1	stavební firmy	6,59	6,43
1.2	řemeslníci	6,63	5,91
1.3	drobní domácí kutilové	5,55	4,03

Otázka č. 2 - Které potřeby zákazníků uspokojujeme? Které problémy zákazníka pomáháme řešit?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,72 materiál na skladě a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 6,38 materiál na skladě a dobrá cena.

Tabulka 3 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 2

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
2.1	rychlost dodání	6,23	6,02
2.2	materiál na skladě	6,72	6,38
2.3	dobrá cena	6,25	6,38
2.4	dobrá kvalita	6,45	6,23
2.5	dobrá dostupnost	5,48	4,55

Otázka č. 3 - Co v praxi zákazníkovi nabízíme? Jaké produkty a služby?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,75 konkurenceschopné ceny a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 6,16 široký sortiment.

Tabulka 4 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 3

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
3.1	široký sortiment	6,20	6,16
3.2	schopnost poradit - vyškolený personál	6,61	5,64
3.3	konkurenceschopné ceny	6,75	3,98
3.4	povrchová úprava - moření	4,73	6,09

Otázka č. 4 - Uved'te stávající nebo v budoucnu očekávanou konkurenci, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,86 široký sortiment (hobby marketů) a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 5,91 vznik nové firmy nabízející obdobný sortiment.

Tabulka 5 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 4

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
4.1	široký sortiment (hobby marketů)	6,86	4,41
4.2	doplňkové služby (hobby marketů)	5,75	5,36
4.3	lepší ceny (místní pily)	2,99	3,10
4.4	vznik nové firmy nabízející obdobný sortiment	5,25	5,91

Otázka č. 5 - Jakou přidanou hodnotu zákazník získá díky našemu podnikání a našemu podnikatelskému modelu?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 9,95 dobrá kvalita za rozumnou cenu a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 6,09 výhodná nabídka vybraného sortimentu.

Tabulka 6 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 5

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
5.1	dobrá kvalita za rozumnou cenu	6,95	5,41
5.2	výhodná nabídka vybraného sortimentu	6,36	6,09
5.3	odborné poradenství při prodeji	6,23	5,86
5.4	včasné dodání objednaného sortimentu	6,43	5,14

Otázka č. 6 - Jaké distribuční a komunikační kanály využíváme? Které kanály

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,00 pasivní prodej a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 5,91 regionální síť a webová inzerce na odborných portálech.

Tabulka 7 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 6

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
6.1	pasivní prodej	6,0	5,46
6.2	regionální síť	5,93	5,91
6.3	webová stránka společnosti	5,46	3,10
6.4	webová inzerce na odborných portálech	5,43	5,91
6.5	kapacita skladů - doprava	5,5	4,91
6.6	tištěná inzerce v hobby magazínech	4,64	2,33
6.7	tištěná inzerce v odborných periodikách	5,0	4,89

Otázka č. 7 - Jak udržujeme kontakt se zákazníky? Jaký typ vztahu jsme již vytvořili?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,79 e-mail a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 6,56 e-mail.

Tabulka 8 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 7

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
7.1	osobní asistence při prodeji	5,48	5,32
7.2	e-mail	6,79	6,56
7.3	týdenní slevy	5,23	5,91
7.4	telefon	6,70	4,89
7.5	obchodní kontakt s osobní váhou s klíč. kl.	6,68	6,04

Otázka č. 8 - Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,99 vlastní pila a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 5,66 vlastní pila.

Tabulka 9 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 8

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
8.1	distribuční síť	5,79	4,57
8.2	vlastní pila	6,99	5,66
8.3	profesionální prodejci	6,45	5,48

Otázka č. 9 - Kdo jsou naši klíčoví partneři v podnikání? Které klíčové činnosti a zdroje zajišťují?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,75 dodavatelé řeziva a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 6,34 poskytovatelé finančního krytí.

Tabulka 10 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 9

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
9.1	dodavatelé řeziva	6,75	5,77
9.2	dodavatelé výrobků	6,43	5,36
9.3	pronajímatelé pronajatých prostor	5,95	5,86
9.4	komunikační a školící agentury	4,96	4,89
9.5	poskytovatel finančního krytí	5,39	6,34

Otázka č. 10 - Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Které nejdůležitější činnosti musíme vykonávat, aby fungovalo naše podnikání?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,95 zajištění financí a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 6,63 rozšíření distribuční sítě.

Tabulka 11 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 10

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
10.1	budování značky	6,88	5,14
10.2	rozšíření distribuční sítě	6,88	6,63
10.3	optimalizace nákladů	6,43	5,57
10.4	zajištění financí	6,95	6,56
10.5	získání nových zákazníků	6,84	5,25
10.6	udržení stávajících zákazníků	6,45	6,09

Otázka č. 11 - Jaké náklady jsou nejdůležitější? Které zdroje a činnosti jsou nejnákladnější? Jaká je struktura fixních a variabilních nákladů?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,25 osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 5,68 reklama.

Tabulka 12 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 11

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
11.1	finanční náklady	4,98	5,25
11.2	osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky	6,25	4,12
11.3	nákup vybavení provozoven	5,66	4,12
11.4	náklady na údržbu nemovitosti	5,73	4,35
11.5	mzda zaměstnanci	4,71	4,35
11.6	nájem za užívání provozoven	3,39	4,32
11.7	náklady na energie	6,18	5,41
11.8	náklady na komunikaci se zákazníky, školení	5,39	5,09
11.9	reklama	5,50	5,68
11.10	náklady na opravy strojní zařízení	4,93	4,71
11.11	náklady na pohonné hmoty	5,91	4,80
11.12	náklady za pořízení materiálu a náhradní díly	5,70	3,83

Otázka č. 12 - Za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni platit? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,66 odpovídající cena za kvalitní výrobky a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 6,36 dodávka nabízeného sortimentu.

Tabulka 13 - Hodnocení dotazníku - Savonia – otázka č. 12

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP SV Ø	KV SV Ø
12.1	dodávka nabízeného sortimentu	6,50	6,36
12.2	poskytování doplňkových služeb	6,59	5,61
12.3	dovoz sortimentu k zákazníkovi	6,02	6,27
12.4	pevné ceny (v závislosti na objemu)	4,89	6,13
12.5	Odpovídající cena za kvalitní výrobky	6,66	5,70
12.6	související produkty - lepší marže (lepidlo, barvy...)	6,20	6,25

8.3 Vyhodnocení výsledků dat DŘEVOCENTRUM – SAVONIA jednotlivých oblastí business modelu Canvas – Savonia

K tomu, abychom získali co možná nejlepší výsledek pro vyhodnocení celého výzkumu, byl tento dotazník zaslán k odbornému posouzení týmu pracovníků, kteří se zabývají problematikou bussines modelů na finské univerzitě Savonia. Po důkladném analytickém vyhodnocení poskytnutých dat a na základě získaných zkušeností byl v souladu s platnou metodikou sestaven výsledný bussines model Canvas – Savonia pro firmu Dřevocentrum CZ, a.s..

Výsledná data Dřevocentrum - SAVONIA k jednotlivým hodnotícím oblastem pro sestavení bussines modelu Canvas - Savonia:

Popis tabulek:

- V prvním sloupci je uvedeno číselné označení číslo otázky včetně možnosti.
- V druhém sloupci je uveden popis oblasti.
- Ve třetím sloupci je uvedena hodnota průměrné prodejní příležitosti – Dřevocentrum (PP DV Ø).
- Ve čtvrtém sloupci je uvedena hodnota konkurenční výhody průměr – Dřevocentrum (KV DV Ø).
- V pátém sloupci je uvedena hodnota průměrné prodejní příležitosti po zpracování SAVONIA (PP SV Ø).
- V šestém sloupci je uvedena hodnota konkurenční výhody průměr po zpracování SAVONIA (KV SV Ø).

Otázka č. 1 - Pro které skupiny zákazníků vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 12,63 řemeslníci a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 11,93 stavební firmy.

Tabulka 14 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 1

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV SV Ø
1.1	stavební firmy	5,75	5,5	6,59	6,43
1.2	řemeslníci	6,0	5,0	6,63	5,91
1.3	drobní domácí kutilové	4,75	4,5	5,55	4,03

Otázka č. 2 - Které potřeby zákazníků uspokojujeme? Které problémy zákazníka pomáháme řešit?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 12,70 dobrá kvalita a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 12.63 materiál na skladě a dobrá cena.

Tabulka 15 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 2

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV SV Ø
2.1	rychlost dodání	5,75	6,0	6,23	6,02
2.2	materiál na skladě	5,75	6,25	6,72	6,38
2.3	dobrá cena	5,75	6,25	6,25	6,38
2.4	dobrá kvalita	6,25	6,0	6,45	6,23
2.5	dobrá dostupnost	5,25	5,0	5,48	4,55

Otázka č. 3 - Co v praxi zákazníkovi nabízíme? Jaké produkty a služby?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 12,75 konkurenceschopné ceny a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 12,16 široký sortiment.

Tabulka 16 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 3

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV SV Ø
3.1	široký sortiment	6,25	6,0	6,2	6,16
3.2	schopnost poradit - vyškolený personál	5,5	5,5	6,61	5,64
3.3	konkurenceschopné ceny	6,0	4,75	6,75	3,98
3.4	povrchová úprava - moření	4,5	5,75	4,73	6,09

Otázka č. 4 - Uved'te stávající nebo v budoucnu očekávanou konkurenci, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 12,86 široký sortiment (hobby marketů) a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 11,66 vznik nové firmy nabízející obdobný sortiment.

Tabulka 17 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 4

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV SV Ø
4.1	široký sortiment (hobby marketů)	6,0	6,0	6,86	4,41
4.2	doplňkové služby (hobby marketů)	5,5	5,25	5,75	5,36
4.3	lepší ceny (místní pily)	6,0	5,75	2,99	3,1
4.4	vznik nové firmy nabízející obdobný sortiment	5,0	5,75	5,25	5,91

Otázka č. 5 - Jakou přidanou hodnotu zákazník získá díky našemu podnikání a našemu podnikatelskému modelu?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 13,20 dobrá kvalita za rozumnou cenu a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 11,84 výhodná nabídka vybraného sortimentu.

Tabulka 18 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 5

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV DV Ø
5.1	dobrá kvalita za rozumnou cenu	6,25	6,0	6,95	5,41
5.2	výhodná nabídka vybraného sortimentu	5,5	5,75	6,36	6,09
5.3	odborné poradenství při prodeji	5,0	5,0	6,23	5,86
5.4	včasné dodání objednaného sortimentu	5,5	4,75	6,43	5,14

Otázka č. 6 - Jaké distribuční a komunikační kanály využíváme? Které kanály zákazníci preferují?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 12,00 pasivní prodej a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 11,41 regionální síť a webová inzerce na odborných portálech.

Tabulka 19 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 6

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV DV Ø
6.1	pasivní prodej	6,0	5,75	6,0	5,46
6.2	regionální síť	5,75	5,5	5,93	5,91
6.3	webová stránka společnosti	4,75	5,75	5,46	3,1
6.4	webová inzerce na odborných portálech	4,75	5,5	5,43	5,91
6.5	kapacita skladů - doprava	4,75	4,75	5,5	4,91
6.6	tištěná inzerce v hoby magazínech	4,0	5,0	4,64	2,33
6.7	tištěná inzerce v odborných periodikách	4,5	4,75	5,0	4,89

Otázka č. 7 - Jak udržujeme kontakt se zákazníky? Jaký typ vztahu jsme již vytvořili?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 12,43 obchodní kontakt s osobní váhou s klíčovými klienty a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 12,31 e-mail.

Tabulka 20 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 7

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV DV Ø
7.1	osobní asistence při prodeji	6,0	5,75	5,48	5,32
7.2	e-mail	5,25	5,75	6,79	6,56
7.3	týdenní slevy	5,75	6	5,23	5,91
7.4	telefon	4,75	4,75	6,7	4,89
7.5	obchodní kontakt s osobní váhou s klíč. kl.	5,75	5,75	6,68	6,04

Otázka č. 8 - Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 12,49 vlastní pila a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 11,23 profesionální prodejci.

Tabulka 21 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 8

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV DV Ø
8.1	distribuční síť	5,75	6,0	5,79	4,57
8.2	vlastní pila	5,5	5,0	6,99	5,66
8.3	profesionální prodejci	6,0	5,75	6,45	5,48

Otázka č. 9 - Kdo jsou naši klíčoví partneři v podnikání? Které klíčové činnosti a zdroje zajišťují?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 13,00 dodavatelé řeziva a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 11,84 poskytovatelé finančního krytí.

Tabulka 22 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 9

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV DV Ø
9.1	dodavatelé řeziva	6,25	6,0	6,75	5,77
9.2	dodavatelé výrobků	6,0	6,0	6,43	5,36
9.3	pronajímatelé pronajatých prostor	5,5	5,25	5,95	5,86
9.4	komunikační a školící agentury	4,75	4,75	4,96	4,89
9.5	poskytovatel finančního krytí	5,25	5,5	5,39	6,34

Otázka č. 10 - Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Které nejdůležitější činnosti musíme vykonávat, aby fungovalo naše podnikání?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,25 udržení stávajících zákazníků a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 12,34 udržení stávajících zákazníků.

Tabulka 23 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 10

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV DV Ø
10.1	budování značky	5,0	5,0	6,88	5,14
10.2	rozšíření distribuční sítě	5,5	5,5	6,88	6,63
10.3	optimalizace nákladů	5,75	5,75	6,43	5,57
10.4	zajištění financí	6,0	5,5	6,95	6,56
10.5	získání nových zákazníků	6,25	6,0	6,84	5,25
10.6	udržení stávajících zákazníků	5,75	6,25	6,45	6,09

Otázka č. 11 - Jaké náklady jsou nejdůležitější? Které zdroje a činnosti jsou nejnákladnější? Jaká je struktura fixních a variabilních nákladů?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 6,00 finanční náklady a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 11,25 finanční náklady.

Tabulka 24 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 11

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV DV Ø
11.1	finanční náklady	6,0	6,0	4,98	5,25
11.2	osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky	5,25	3,75	6,25	4,12
11.3	nákup vybavení provozoven	5,0	3,75	5,66	4,12
11.4	náklady na údržbu nemovitosti	4,5	4,0	5,73	4,35
11.5	mzda zaměstnanci	6,0	5,75	4,71	4,35
11.6	nájem za užívání provozoven	5,75	4,0	3,39	4,32
11.7	náklady na energie	5,0	5,25	6,18	5,41
11.8	náklady na komunikaci se zákazníky, školení	4,25	5,0	5,39	5,09
11.9	reklama	5,75	5,25	5,5	5,68
11.10	náklady na opravy strojního zařízení	4,0	4,5	4,93	4,71
11.11	náklady na pohonné hmoty	5,0	4,75	5,91	4,8
11.12	náklady za pořízení materiálu a náhradní díly	4,5	3,5	5,7	3,83

Otázka č. 12 - Za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni platit? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?

Z analytického zpracování dat vyplývá závěr, že nejvyšší počet ohodnocení získávají součtem průměrů 12,75 dodávka nabízeného sortimentu a z konkurenčních výhod získávají součtem průměrů 12,61 dodávka nabízeného sortimentu.

Tabulka 25 - Výsledek hodnocení: Dřevocentrum – SAVONIA – otázka č. 12

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	PP DV Ø	KV DV Ø	PP SV Ø	KV DV Ø
12.2	poskytování doplňkových služeb	5,75	6,25	6,59	5,61
12.3	dovoz sortimentu k zákazníkovi	4,75	5,75	6,02	6,27
12.4	pevné ceny (v závislosti na objemu)	6,0	6,0	4,89	6,13
12.5	Odpovídající cena za kvalitní výrobky	5,5	5,75	6,66	5,7
12.6	související produkty - lepší marže (lepidlo, barvy...)	5,0	5,0	6,2	6,25

Závěrečné shrnutí výsledků

V této kapitole jsou analyzovány výsledky výzkumu u předem vybrané dřevařské firmy Dřevocentrum Cz, a.s., působící v oblasti prodeje nebo zpracování dřeva s využitím obodovaného dotazníku dle metodiky business modelu Canvas ve spolupráci Savonia University of Applied Sciences, Finland, která za použití systému SAVONIA analyzovala námi uvedená data a poskytla jejich vyhodnocení, které je k dispozici ve výsledkových datech.

Za účelem výzkumu byl vypracován dotazník, který zahrnuje dvanáct klíčových oblastí dle metodiky business modelu Canvas Savonia s nabídkou výběru jednotlivých hodnotících skupin prvků, které byly následně obodovány dle hodnotící stupnice 1-7.

Tento dotazník byl předán čtyřem vedoucím pracovníkům již zmíněné firmy, kteří dle vlastního uvážení měli přidělit své body jednotlivým nabídkám námi sledovaných oblastí

Po vyhodnocení těchto dat systémem SAVONIA bylo vypracována následující shrnutí výsledků:

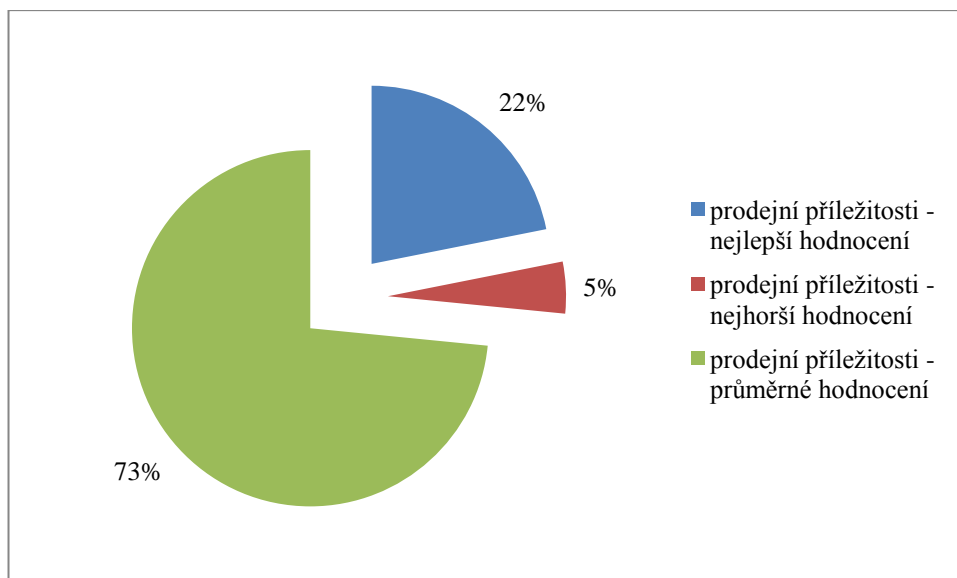
Nejvyšší průměrné hodnoty bodového hodnocení „**prodejních příležitostí**“ dle hodnocení systému SAVONIA v rozmezí 6,25 až 6,00 získali tyto skupiny:

- 1.2 řemeslníci
- 2.4 dobrá kvalita
- 3.3 konkurenceschopné ceny
- 4.1 široký sortiment (hobby marketů)
- 4.3 lepší ceny (místní pily)
- 5.1 dobrá kvalita za rozumnou cenu
- 6.1 pasivní prodej
- 7.1 osobní asistence při prodeji
- 8.3 profesionální prodejci
- 9.1 dodavatelé řeziva
- 10.5 získání nových zákazníků
- 11.1. finanční náklady
- 11.5 mzda zaměstnanci
- 12.1 dodávka nabízeného sortimentu

Nejnižší průměrné hodnoty bodového hodnocení „**prodejních příležitostí**“ dle hodnocení systému SAVONIA v rozmezí 4,25 až 4,00 získali tyto skupiny:

- 6.6 tištěná inzerce v hobby magazínech
- 11.8 náklady na komunikaci se zákazníky, školení
- 11.10 náklady na opravy strojní mechanizace

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že společnost se může spolehnout na své prodejní příležitosti z 22 %, naopak 5 % oblastí bylo hodnoceno nízkými body. Téměř v 73 % byly ostatní sledované ukazatele hodnoceny v průměrných hodnotách.



Graf 1 – Závěrečné hodnocení prodejních příležitostí

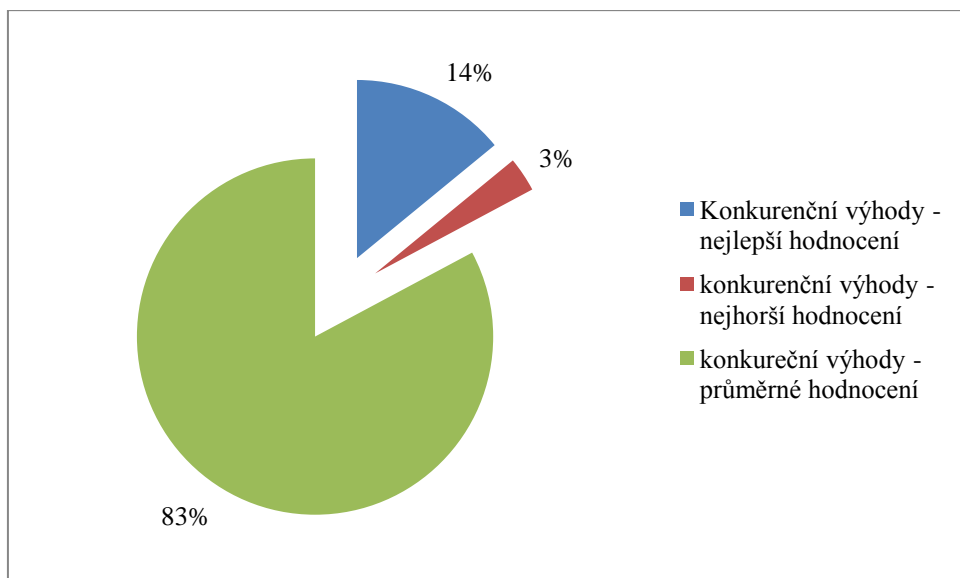
Nejvyšší průměrné hodnoty bodového hodnocení „**konkurenčních výhod**“ dle hodnocení systému SAVONIA v rozmezí 6,25 až 6,00 získaly tyto skupiny:

- 2.4 dobrá kvalita
- 3.3 široký sortiment
- 4.1 široký sortiment (hobby marketů)
- 5.1 dobrá kvalita za rozumnou cenu
- 9.1. dodavatelé řeziva
- 9.2 dodavatelé výrobků
- 10.5 získání nových zákazníků
- 11.1 finanční náklady
- 12.1 dodávka nabízeného sortimentu

Nejnižší průměrné hodnoty bodového hodnocení „**konkurenčních výhod**“ dle hodnocení systému SAVONIA v rozmezí 4,75 až 4,50 získaly tyto skupiny:

- 3.3 konkurence schopné ceny
- 11.10 náklady na opravy strojního zařízení

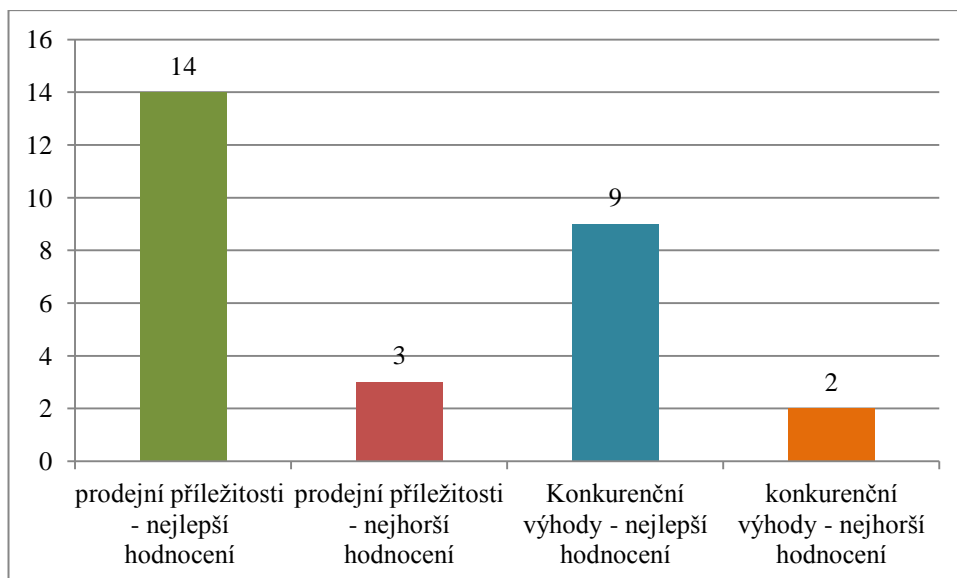
Při analýze konkurenčních výhod vyplynulo, že společnost má konkurenční výhodu ve 14 % z celkových 64 sledovaných oblastí, naopak 3 % oblastí byla hodnocena nízkými hodnotami. Téměř 83 % zbylých oblastí bylo ohodnoceno průměrnými bodovými hodnotami.



Graf 2 - Závěrečné hodnocení konkurenčních výhod

Podíváme-li se na počty nejlépe a nejhůře hodnocených oblastí, zjistíme, že **nejvyšší** průměrné hodnoty bodového hodnocení získávají „**prodejní příležitosti**“ dle hodnocení systému SAVONIA v rozmezí 6,25 až 6,00 se 14 skupinami a **nejvyšší** průměrné hodnoty bodového hodnocení „**konkurenčních výhod**“ dle hodnocení systému SAVONIA v rozmezí 6,25 až 6,00 získalo 9 skupin.

Nejnižší průměrné hodnoty bodového hodnocení získávají „**prodejní příležitosti**“ dle hodnocení systému SAVONIA v rozmezí 4,25 až 4,00 se 3 skupinami a **nejvyšší** průměrné hodnoty bodového hodnocení „**konkurenčních výhod**“ dle hodnocení systému SAVONIA v rozmezí 4,75 až 4,50 získaly 2 skupiny.



Graf 3 – Nejlepší a nejhorší hodnocení

Z výsledků výzkumu vyplývá, že respondenti dali vyšší počet bodů „prodejním příležitostem“, a tím dali najevo, že „prodejní příležitosti“ jsou pro tuto hodnotící skupinu klíčové. Oblast konkurenčních výhod respondenti hodnotili velmi obezřetně s nižším počtem bodů ale rovněž jí přikládají svoji míru důležitosti. Pro úplnost s ohledem na výsledky dat uvádím, že při vyhodnocování dat bylo využito systému SAVONIA, který slouží pouze jako systém informační. Nejedná se tudíž o profesionální zhodnocení dat certifikovaným systémem.

Dále lze shrnout, že respondenti jsou si vědomi, svých současných a zároveň také budoucích prodejních příležitostí, ale rovněž i konkurenčních výhod. Z výsledku hodnocení lze odvodit, že tento výzkum splnil svá očekávání, především v tom smyslu, že respondenti si více uvědomili důležitost jednotlivých sledovaných oblastí. Zároveň svým přístupem prokázali, že jsou nakloněni k případným změnám, které z výzkumu vplynuly. Rozhodně by jejich pozornost měla směřovat na samotnou problematiku firmy tj. označení firmy, komunikaci ve vztahu k zákazníkům, k lepšímu využívání distribučních kanálů a nových komunikačních technologií, dále v rozšíření sortimentu zboží a služeb. Rovněž by se respondenti měli při svých činnostech více zaměřit i na ekonomickou a obchodní stránku firmy. V tomto ohledu by organizace mohla využít i námi navržený business model Canvas.

9 Diskuse

Prostudováním problematiky a vyhodnocením výsledků vlastního výzkumu uskutečněného u vybrané dřevařské firmy Dřevocentrum CZ, a.s., jsem odpověděl na otázky, které jsem si kladl před zpracováním této diplomové práce. Otázky byly následující:

1) Jaký význam má komunikace pro organizaci?

Komunikace je nejdůležitější součástí každé organizační jednotky. Žádná organizace se při svém řízení a rozhodování neobejde bez kvalitně a rychle získaných informací. Z tohoto důvodu je třeba, aby si každá organizace vybudovala svoji komunikační a informační síť, která by zajistila rychlý a kvalitní přenos informací mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Získané informace je možné využít při ekonomickém, komunikačním a strategickém rozhodování. Z tohoto důvodu jsou takto získané informace cenným a nezbytným nástrojem pro další zpracování a mimo jiné také pro vlastní tvorbu business modelů.

2) Jaký význam má pro organizaci model Canvas?

Každá moderní technologie a metody nám mohou napomoci lépe se zorientovat v dané problematice a rychleji nalézt odpovídající řešení. Musíme mít především na mysli, že díky našemu rychlému a kvalitnímu rozhodování na základě nových metod řízení, získáme velmi důležitou konkurenční výhodu. Těmito novými kroky a především využitím moderních business modelů, jakým je právě model Canvas, lze firmě přinést nové finanční příjmy, zajistit větší stabilitu, rozvoj a ukázat tak nový směr do budoucna.

Vzhledem k tomu, že business model firmě přináší velké množství dat z různých sledovaných oblastí, mohl by se stát pro firmu klíčovým zdrojem pro získávání informací a zároveň nástrojem pro jeho rozhodování o dalším směřování firmy.

3) Jakou komunikační strategii používá organizace v současnosti?

Komunikační strategie je neméně důležitou součástí každé organizační jednotky. Stává se nenahraditelným nástrojem pro rozhodování a řízení každé komunikační jednotky. Zahrnuje v sobě jednak problematiku vnitřní komunikace, čili strategie uvnitř firmy, např. manager – zaměstnanci, vztahy mezi zaměstnanci, nebo

vztahy zaměstnanci – firma. Dále strategii pro vlastní nabídku a prodej zboží a služeb, jednak vnější komunikaci tj. ve vztahu k veřejnosti a ostatním institucím (public relations). Udržování dobrých vztahů jak s veřejností a institucemi, tak i se zákazníky přináší firmě nejen značné výhody ale i ekonomický přínos.

Na základě našeho výzkumu bylo zjištěno, že firma zcela dostatečně nevyužívá dostupných možností při prosazování své komunikační strategie. Současná komunikační strategie firmy se odvíjí od rozhodování vedoucích řídicích pracovníků dané firmy na základě předem stanovených plánů. Výzkumem nebylo potvrzeno, že by firma využívala při své podnikatelské činnosti jakýkoli business model.

Firma Dřevocentrum CZ, a.s., jako moderní společnost by měla rozhodně využívat při své obchodní i komunikační činnosti nejen dostupné komunikační prostředky, ale měla by se plně realizovat a soustředit i na inovaci v této oblasti a využívat i nové poznatky a moderní metody, které by jí mohli napomoci při jejím řízení a rozhodování. Jedním z těchto nových kroků, který by mohl přispět k rozvoji a snadnějšímu rozhodování při řízení firmy je právě zmiňovaný business model Canvas.

4) V jakých oblastech je možné komunikační strategii inovovat?

Komunikační strategii u firmy Dřevocentrum CZ, a.s. je možné inovovat několika směry. Jednak ve směru k vnitřní komunikaci firmy, tak i ve směru k veřejnosti, především ke svým stávajícím, ale i budoucím zákazníkům. V tomto směru má firma značné možnosti, jelikož je dle našeho zjištění doposud plně nevyužila.

Na základě výsledků vyhodnocení jednotlivých oblastí výzkumu, které jsou klíčovými ukazateli pro vlastní sestavení business modelu Canvas - Savonia, který byl použit u výše jmenované firmy, lze s určitostí konstatovat, že díky provedené analýze ve spolupráci se Savonia University of Applied Sciences, Finland byly v řadě zkoumaných oblastí zjištěny značné rezervy. Z našeho výzkumu jednoznačně vyplývá, že výše uvedená firma dostatečně nevyužívá svého celkového potenciálu k získání nových zákazníků a k budování vedoucího postavení na trhu, což je v dnešním konkurenčním prostředí velmi důležité.

Vzhledem k tomu, že dnešní konkurenční prostředí je velmi dynamické, až by se dalo říci dravé, o to více by si každá firma působící na tomto trhu měla uvědomit,

že pokud chce v konkurenčním boji obstát, je třeba vynaložit značné úsilí a využít svých zkušeností k dosažení tohoto cíle.

V první řadě bychom se měli v rámci inovace komunikační strategie zamyslet nad tím, jak daná firma působí zvenčí na své současné i potencionální zákazníky a jakým způsobem ji vnímají. Každá firma působící v oblasti obchodu a služeb by měla dbát na to, aby ve vztahu ke svému okolí působila jedinečně, nezaměnitelně a byla pro své okolí dobře identifikovatelná a zapamatovatelná. V tomto ohledu musíme konstatovat, že námi analyzovaná firma Dřevocentrum CZ, a.s. má v tomto ztíženou pozici. Obdobný název firmy je používá více firem a ze stany spotřebitelské veřejnosti by mohlo dojít k lehké záměně za jinou (možná i konkurenční) firmu s podobným názvem. Navrhoval bych zvážit změnu nebo úpravu názvu firmy, a tím dát šanci k lepší cestě do povědomí zákazníků.

Druhým prvkem je vnímání loga firmy. Toto, logo je pro svou barevnou grafiku zaměnitelné s konkurenční firmou Dřevo Trust, a. s. Což by mohlo mít za následek, že firma nebude dobře a nezaměnitelně vnímána, jednak potenciálními zákazníky, tak i svou konkurencí. Zároveň bych chtěl podotknout, že firma využívá pro své zviditelnění i velmi pěkných hesel např. „Nic dřevěného nám není cizí...“ nebo „Naše řezivo Vaše radost!“

Další inovaci bych spatřoval především v širší nabídce sortimentu, hlavně doplňkového, což prokázal i náš průzkum. Je třeba zákazníky upoutat nejen viditelnými reklamami, ale především i širší sezonní nabídkou zboží (např. zahradní dřevěný nábytek, dřevěné doplňky pro grilování, dřevěné výrobky do interiéru, dřevěný sortiment pro děti, např. prolézačky, pískoviště, vybavení dětských pokojů, které by přilákaly ke koupi mladou generaci zákazníků).

Další inovací, která vyplynula z našeho výzkumu by měla být inovace distribučních a komunikačních kanálů. Více by měli být využívány moderní komunikační technologie při nabídce zboží a služeb. Proto tedy dalším naším doporučením je rozšíření cest k zákazníkovi prostřednictvím tzv. nových médií (aplikace pro tablety, chytré telefony, inzerce v internetových vyhledávacích, sociální sítě, blogy nebo wiki servery apod.). Výhodou pro firmu může být např. zavedení e-shopu (internetového obchodu), zavedení on-line ceníků nebo nabídkových katalogů, kde si zákazníci mohou samoobslužně zjistit ceny a objednat služby.

10 Závěr

Cílem práce bylo prostřednictvím business modelu Canvas zhodnotit a navrhnout inovace v oblasti komunikace vybrané dřevařské společnosti.

V teoretické části byla zpracována rešerše, která se týká jednak problematiky marketingové komunikace, tak i významu a využití business modelů v podnikatelské oblasti. Z tohoto důvodu byl v teoretické části kladem velký důraz, mimo jiné, i na marketingovou komunikaci a využití nástrojů komunikačního mixu. V další části byla osvětlena problematika koncepce a význam zpracování business modelů před vlastní tvorbou podnikatelského plánu. Zároveň byl podrobně popsán a představen business model Canvas a jeho rozšířená verze SAVONIA.

V praktické části byla představena dřevařská společnost Dřevocentrum CZ, a.s., pro kterou byl vypracován a sestaven business model Canvas – Savonia, jehož výstupem jsou možnosti zlepšení, které byly zjištěny analýzou komunikačního mixu a vlastním výzkumem. Tyto poznatky a doporučení by mohly dané firmě napomoci při jejím dalším rozhodování a rozvoji činností firmy v nelehkém konkurenčním prostředí.

Konkurenceschopný business model, který má smysl v dnešním moderním obchodním prostředí, může se stát již zítra modelem zastaralým či dokonce nepoužitelným. Každý manager firmy musí stále více rozumět nejen prostředí navrženého modelu, ale také vývojovým možnostem modelu. Pokud bychom se zamysleli nad otázkou budoucnosti business modelu, nemůžeme mít v jeho předpokladu nikdo stoprocentní jistotu, jelikož stále se vyvíjející podnikatelské prostředí je ve své podstatě velmi nejisté, komplikované a nestabilní. Dochází v něm k neustálým procesům, které mohou být příčinou nejrůznějších zvrátů. Budoucnost je možné předvídat na základě řady hypotéz, které mohou být důležitým zdrojem pro vytvoření business modelů zítřka. Práce s business modelem vede firmy k zamyšlení nad stávajícím stavem a podněcuje k vytváření stále více nových nápadů, ke zkoumání dalších nových možností podnikatelských činností a směřuje firmu k dalším úpravám současných strategií. Navržení a vypracování business modelu je dobrý základ pro správné sestavení podnikatelského plánu a přesnou formulaci celkové strategie firmy. Hodnotová tvorba prostřednictvím navrženého business modelu zahrnuje komplexní, navzájem propojený soubor aktivit a vzájemných vztahů mezi všemi účastníky.

Závěrem bych shrnul výsledky hodnocení jednotlivých oblastí výzkumu: z našeho výzkumu jednoznačně vyplývá, že výše uvedená firma dostatečně nevyužívá svého celkového potenciálu k získání nových zákazníků a případně i k budování stabilního postavení na trhu.

V první řadě bychom se měli v rámci inovace komunikační strategie zamyslet nad tím, jak daná firma působí zvenčí na své současné i potenciální zákazníky a jakým způsobem ji vnímají. V tomto ohledu musíme konstatovat, že námi analyzovaná firma Dřevocentrum CZ, a.s. má v tomto ohledu možnosti, jak vnímání ze strany zákazníků a veřejnosti ještě více prohloubit.

Inovaci bych navrhl u názvu firmy, který je rozšířen u více firem, a tím možná pro zákazníky snáze zaměnitelný s konkurencí. Další inovaci by firma mohla provést u loga - firemní logo je barevnou grafikou zaměnitelné s konkurenční firmou Dřevo Trust, a. s.

Pro získání nových zákazníků může firma rozšířit nabídku svého sortimentu - hlavně doplňkového. Zákazníky může upoutat např. širší sezónní nabídkou zahradního dřevěného nábytku, dřevěných doplňků pro grilování, dřevěných výrobků do interiéru, dřevěného sortimentu pro děti.

Další inovací, která vyplynula z našeho výzkumu, by měla být inovace distribučních a komunikačních kanálů. Více by měli být využívány moderní komunikační technologie při nabídce zboží a služeb. Dalším našim doporučením je zavedení on-line ceníků a nabídkových katalogů a s tím spojených služeb, jako např. zřízení e-shopu (internetového obchodu) aj.

Závěrem by mělo být zmíněno, že kromě výstupů z našeho výzkumu, může firma využít i dalších doporučení, která se mohou stát i její firemní filozofií a být přínos pro její další rozvoj:

- stát se nejvíce orientovanou firmou na zákazníka,
- stanovit si ambiciózní cíle a dosáhnout jich podporou změn a inovací,
- zaměřit se na profesionalitu a motivaci svých zaměstnanců.

Každá firma má právo se rozhodovat, zda využije všech svých zkušeností a moderních marketingových nástrojů a stane se pro své konkurenční prostřední firmou dynamickou nebo zůstane tzv. „malou firmou“ bez inovací. Věřím, že výše zmiňovaná doporučení týkající se oblasti komunikační strategie včetně využití

navrženého modelu Canvas, přinesou firmě řadu výhod, jak v oblasti ekonomické, tak i obchodní.

11 Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] AIDA. optimal-marketing [online]. 23. 10. 2011 [2016-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/aida>>
- [2] Certifikace lesů. *Uhul.cz* [online]. [cit. 2013-03.20]. Dostupný z WWW: <<http://www.uhul.cz/ncc/>>
- [3] PEFC certifikace. *Pefc.cz* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupný WWW: <<http://www.pefc.cz/pefc-certifikace.htm>>
- [4] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. Vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [5] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 280. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [6] CAYWOOD, Clarke L. *Public relations řízená komunikace podniku s veřejností*. První vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN-80-7226-886-4.
- [7] FORET, M.; FORETOVÁ, V. *Jak komunikovat se zákazníkem*. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226- 301-1.
- [8] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. Vyd. Brno : Computer Press, 2006. 443 s. ISBN: 80-251-1041-9.
- [9] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.přepr.a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 214 s. ISBN 80-716-9812-1.
- [10] KAŠÍK, Milan; HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: VŠFS, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7

- [11] KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [12] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-2471-545-2.
- [13] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [14] MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 2002, roč. 80.
- [15] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelu: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Praha: Albatros, 2012, ISBN: 978-8-026-50025-4.
- [16] PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [17] SCHMITHUSEN, F. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu: základy podnikové ekonomiky a řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2009. ISBN 978-80-213-1945-5.
- [18] TOMS, P. *Komunikace a vztahy s veřejností*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita. Fakulta lesnická a dřevařská.
- [19] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6
- [20] Výroční zpráva za rok 2014. Justice.cz [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21188705&subjektId=289979&spis=87465>>

- [21] VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [22] WIRTZ, B. *Business model management*. Wiesbaden: Gable Vertage, 2011, str. 7
- [23] ZOTT, CH., a kol. *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. Working paper: University of Navarra, June, 2010.
- [24] RIEDL, M. *Prezentace Canvas*. Česká zemědělská univerzita.
- [25] Dřevocentrum, a.s. *Drevocentrum.cz* [online]. [cit. 2016-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.drevocentrum-as.cz/>>

12 Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník pro tvorbu bussines modelu Canvas - Savonia.....	92
Příloha 2 - Analytické zpracování dotazníku	95
Příloha 3 - Celkové analytické zpracování dat z dotazníku SAVONIA	98
Příloha 4 - Celkové analytické zpracování dat Dřevocentrum – SAVONIA.....	100

13 Přílohy

Příloha 1 - Dotazník pro tvorbu bussines modelu Canvas - Savonia

Popis	Příležitost 1-7	Konkurenční výhoda 1-7
1. Pro které skupiny zákazníků vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?		
1.1 stavební firmy		
1.2 řemeslníci (tesaři, pokrývači)		
1.3 drobní domácí kutilové		
2. Které potřeby zákazníků uspokojujeme? Které problémy zákazníka pomáháme řešit?		
2.1 rychlost dodání		
2.2 materiál na skladě		
2.3 dobrá cena		
2.4 dobrá kvalita		
2.5 dobrá dostupnost		
3. Co v praxi zákazníkovi nabízíme? Jaké produkty a služby?		
3.1 široký sortiment		
3.2 schopnost poradit (vyškolený personál)		
3.3 konkurenceschopné ceny		
3.4 povrchová úprava - moření		
4. Uveďte stávající nebo v budoucnu očekávanou konkurenci, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.		
4.1 širší sortiment (hobby marketů)		
4.2 doplňkové služby (hobby marketů)		
4.3 lepší ceny (místní) pily		
4.4 vznik nové firmy nabízející obdobný sortiment zboží a služeb		
5. Jakou přidanou hodnotu zákazník získá díky našemu podnikání a našemu podnikatelskému modelu?		
5.1 dobrá kvalita za rozumnou cenu		
5.2 výhodná nabídka vybraného sortimentu		
5.3 odborné poradenství při prodeji		
5.4 včasné dodání objednaného sortimentu		
6. Jaké distribuční a komunikační kanály využíváme? Které kanály zákazníci preferují?		
6.1 pasivní prodej		
6.2 regionální síť		

6.3 webová stránka společnosti		
6.4 webová inzerce na odborných portálech		
6.5 kapacita skladů - doprava		
6.6 tištěná inzerce v hobby magazínech		
6.7 tištěná inzerce v odborných periodikách		
7. Jak udržujeme kontakt se zákazníky? Jaký typ vztahu jsme již vytvořili?		
7.1 osobní asistence při prodeji		
7.2 e-mail		
7.3 týdenní slevy		
7.4 telefon		
7.5 obchodní kontakt s osobní váhou s klíčovými zákazníky		
8. Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky?		
8.1 distribuční síť		
8.2 vlastní pila		
8.3 profesionální prodejci		
9. Kdo jsou naši klíčoví partneři v podnikání? Které klíčové činnosti a zdroje zajišťují?		
9.1 dodavatelé řeziva		
9.2 dodavatelé výrobků		
9.3 pronajímatelé pronajatých prostor		
9.4 komunikační a školicí agentury		
9.5 poskytovatel finančního krytí		
10. Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Které nejdůležitější činnosti musíme vykonávat, aby fungovalo naše podnikání?		
10.1 budování značky		
10.2 rozšíření distribuční sítě		
10.3 optimalizace nákladů		
10.4 zajištění financí		
10.5 získání nových zákazníků		
10.6 udržení stávajících zákazníků		
11. Jaké náklady jsou nejdůležitější? Které zdroje a činnosti jsou nejnákladnější? Jaká je struktura fixních a variabilních nákladů?		
<i>Nejdůležitější náklady:</i>		
11.1 finanční		
11.2 osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky (osobnostní vložky, kontakty)		
11.3 nákup vybavení provozoven		
11.4 náklady na údržbu nemovitostí		
<i>Fixní náklady:</i>		
11.5 mzda zaměstnanci		
11.6 nájem za užívání provozoven		
11.7 náklady na energie		
<i>Variabilní náklady:</i>		

11.8 náklady na komunikaci se zákazníky, školení		
11.9 reklama		
11.10 náklady na opravy strojní mechanizace		
11.11 náklady na pohonné hmoty		
11.12 náklady za pořízení materiálu a náhradních dílů		
12. Za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni platit? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?		
<i>Za co chtějí platit:</i>		
12.1 dodávka nabízeného sortimentu		
12.2 poskytování doplňkových služeb		
12.3 dovoz sortimentu k zákazníkovi		
<i>Podíl na celkovém příjmu:</i>		
12.4 pevné ceny (v závislosti na objemu)		
12.5 odpovídající cena za kvalitní výrobky		
12.6 související produkty - lepší marže (lepidlo, šrouby, barvy, atd.)		

Příloha 2 - Analytické zpracování dotazníku

Hodnocení výsledků dotazníků												
Číslo ot./možnost	1. pracovník Praha		2. pracovník HK		3. pracovník Ml. Bol.		4. pracovník Ústí N/L		prodej. příl.	pr. př. průměr	k.v. body	k.v. průměr
	1.1	6	5	6	5	5	6	6				
1.2	6	5	7	5	6	5	5	5	24	6	20	5
1.3	5	5	5	4	4	4	5	5	19	4,75	18	4,5
2.1	6	6	5	5	6	7	6	6	23	5,75	24	6
2.2	5	6	6	6	6	6	6	7	23	5,75	25	6,25
2.3	6	7	6	6	6	6	5	6	23	5,75	25	6,25
2.4	6	7	6	6	7	5	6	6	25	6,25	24	6
2.5	5	5	5	6	6	4	5	5	21	5,25	20	5
3.1	6	6	6	6	6	6	7	6	25	6,25	24	6
3.2	6	6	5	6	6	4	5	6	22	5,5	22	5,5
3.3	6	5	6	4	6	5	6	5	24	6	19	4,75
3.4	5	6	4	5	4	6	5	6	18	4,5	23	5,75
4.1	6	6	6	5	6	6	6	7	24	6	24	6
4.2	5	5	6	5	5	5	6	6	22	5,5	21	5,25
4.3	6	6	6	6	5	5	7	6	24	6	23	5,75
4.4	6	6	5	6	4	5	5	6	20	5	23	5,75
5.1	6	6	7	6	6	6	6	6	25	6,25	24	6
5.2	6	6	5	6	6	6	5	5	22	5,5	23	5,75
5.3	5	4	5	6	5	5	5	5	20	5	20	5
5.4	5	4	5	5	6	5	6	5	22	5,5	19	4,75
6.1	6	5	6	6	6	6	6	6	24	6	23	5,75
6.2	7	6	6	6	5	5	5	5	23	5,75	22	5,5
6.3	5	6	4	5	5	6	5	6	19	4,75	23	5,75
6.4	5	6	4	6	5	5	5	5	19	4,75	22	5,5
6.5	4	5	5	5	4	4	6	5	19	4,75	19	4,75
6.6	4	5	4	5	4	5	4	5	16	4	20	5
6.7	4	4	5	4	5	5	4	6	18	4,5	19	4,75
7.1	6	6	6	6	6	6	6	5	24	6	23	5,75

7.2	6	5	5	6	6	6	4	6	21	5,25	23	5,75
7.3	6	6	6	6	6	6	5	6	23	5,75	24	6
7.4	5	5	5	5	5	4	4	5	19	4,75	19	4,75
7.5	5	5	6	6	6	6	6	6	23	5,75	23	5,75
8.1	6	6	6	6	5	6	6	6	23	5,75	24	6
8.2	5	5	6	5	5	5	6	5	22	5,5	20	5
8.3	6	6	5	5	6	6	7	6	24	6	23	5,75
9.1	6	6	6	6	6	6	7	6	25	6,25	24	6
9.2	6	6	6	6	6	6	6	6	24	6	24	6
9.3	6	5	6	5	5	5	5	6	22	5,5	21	5,25
9.4	5	5	5	5	4	4	5	5	19	4,75	19	4,75
9.5	5	6	6	5	5	5	5	6	21	5,25	22	5,5
10.1	5	5	5	5	4	5	6	5	20	5	20	5
10.2	5	5	6	5	6	6	5	6	22	5,5	22	5,5
10.3	6	6	6	6	6	5	5	6	23	5,75	23	5,75
10.4	6	6	6	5	6	5	6	6	24	6	22	5,5
10.5	7	6	6	6	6	6	6	6	25	6,25	24	6
10.6	6	6	6	6	6	7	5	6	23	5,75	25	6,25
11.1	6	6	6	6	6	6	6	6	24	6	24	6
11.2	5	3	5	4	6	4	5	4	21	5,25	15	3,75
11.3	5	4	4	4	5	4	6	3	20	5	15	3,75
11.4	5	4	5	4	4	4	4	4	18	4,5	16	4
11.5	6	6	6	6	6	6	6	5	24	6	23	5,75
11.6	6	4	6	4	5	4	6	4	23	5,75	16	4
11.7	5	5	5	6	5	5	5	5	20	5	21	5,25
11.8	4	5	5	5	4	6	4	4	17	4,25	20	5
11.9	6	5	6	6	5	5	6	5	23	5,75	21	5,25
11.10	4	4	4	4	4	5	4	5	16	4	18	4,5
11.11	5	5	5	5	5	4	5	5	20	5	19	4,75
11.12	4	4	5	3	5	4	4	3	18	4,5	14	3,5
12.1	6	6	6	6	6	6	7	7	25	6,25	25	6,25

12.2	6	6	5	6	5	6	6	7	22	5,5	25	6,25
12.3	5	6	5	6	4	6	5	5	19	4,75	23	5,75
12.4	6	6	6	6	6	6	6	6	24	6	24	6
12.5	6	6	5	6	6	6	5	5	22	5,5	23	5,75
12.6	5	5	6	5	5	5	4	5	20	5	20	5

Příloha 3 - Celkové analytické zpracování dat z dotazníku SAVONIA

Číslo ot./možnost	Klíčové oblasti firmy	PP průměr SAVONIA	KV průměr SAVONIA
1.1	stavební firmy	6,59	6,43
1.2	řemeslníci	6,63	5,91
1.3	drobní domácí kutilové	5,55	4,03
2.1	rychlost dodání	6,23	6,02
2.2	materiál na skladě	6,72	6,38
2.3	dobrá cena	6,25	6,38
2.4	dobrá kvalita	6,45	6,23
2.5	dobrá dostupnost	5,48	4,55
3.1	široký sortiment	6,2	6,16
3.2	schopnost poradit - vyškolený personál	6,61	5,64
3.3	konkurenceschopné ceny	6,75	3,98
3.4	povrchová úprava - moření	4,73	6,09
4.1	široký sortiment (hobby marketů)	6,86	4,41
4.2	doplňkové služby (hobby marketů)	5,75	5,36
4.3	lepší ceny (místní pily)	2,99	3,1
4.4	vznik nové firmy nabízející obdobný sortiment	5,25	5,91
5.1	dobrá kvalita za rozumnou cenu	6,95	5,41
5.2	výhodná nabídka vybraného sortimentu	6,36	6,09
5.3	odborné poradenství při prodeji	6,23	5,86
5.4	včasné dodání objednaného sortimentu	6,43	5,14
6.1	pasivní prodej	6	5,46
6.2	regionální síť	5,93	5,91
6.3	webová stránka společnosti	5,46	3,1
6.4	webová inzerce na odborných portálech	5,43	5,91
6.5	kapacita skladů - doprava	5,5	4,91
6.6	tištěná inzerce v hobby magazínech	4,64	2,33
6.7	tištěná inzerce v odborných periodikách	5	4,89
7.1	osobní asistence při prodeji	5,48	5,32
7.2	e-mail	6,79	6,56
7.3	týdenní slevy	5,23	5,91
7.4	telefon	6,7	4,89
7.5	obchodní kontakt s osobní váhou s klíč. kl.	6,68	6,04
8.1	distribuční síť	5,79	4,57
8.2	vlastní pila	6,99	5,66
8.3	profesionální prodejci	6,45	5,48
9.1	dodavatelé řeziva	6,75	5,77
9.2	dodavatelé výrobků	6,43	5,36
9.3	pronajímatelé pronajatých prostor	5,95	5,86
9.4	komunikační a školicí agentury	4,96	4,89

9.5	poskytovatel finančního krytí	5,39	6,34
10.1	budování značky	6,88	5,14
10.2	rozšíření distribuční sítě	6,88	6,63
10.3	optimalizace nákladů	6,43	5,57
10.4	zajištění financí	6,95	6,56
10.5	získání nových zákazníků	6,84	5,25
10.6	udržení stávajících zákazníků	6,45	6,09
11.1	finanční náklady	4,98	5,25
11.2	osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky	6,25	4,12
11.3	nákup vybavení provozoven	5,66	4,12
11.4	náklady na údržbu nemovitosti	5,73	4,35
11.5	mzda zaměstnanci	4,71	4,35
11.6	nájem za užívání provozoven	3,39	4,32
11.7	náklady na energie	6,18	5,41
11.8	náklady na komunikaci se zákazníky, školení	5,39	5,09
11.9	reklama	5,5	5,68
11.10	náklady na opravy strojní zařízení	4,93	4,71
11.11	náklady na pohonné hmoty	5,91	4,8
11.12	náklady za pořízení materiálu a náhradní díly	5,7	3,83
12.1	dodávka nabízeného sortimentu	6,5	6,36
12.2	poskytování doplňkových služeb	6,59	5,61
12.3	dovoz sortimentu k zákazníkovi	6,02	6,27
12.4	pevné ceny (v závislosti na objemu)	4,89	6,13
12.5	Odpovídající cena za kvalitní výrobky	6,66	5,7
12.6	související produkty - lepší marže (lepidlo, barvy...)	6,2	6,25

Příloha 4 - Celkové analytické zpracování dat Dřevocentrum – SAVONIA

Číslo ot./ možnost	Klíčové oblasti firmy	pr. př. průměr DŘEVO-CENTRUM	k.v. průměr DŘEVO-CENTRUM	pr. př. poměr SAVONIA	k.v. průměr SAVONIA
1.1	stavební firmy	5,75	5,5	6,59	6,43
1.2	řemeslníci	6	5	6,63	5,91
1.3	drobní domácí kutilové	4,75	4,5	5,55	4,03
2.1	rychlost dodání	5,75	6	6,23	6,02
2.2	materiál na skladě	5,75	6,25	6,72	6,38
2.3	dobrá cena	5,75	6,25	6,25	6,38
2.4	dobrá kvalita	6,25	6	6,45	6,23
2.5	dobrá dostupnost	5,25	5	5,48	4,55
3.1	široký sortiment	6,25	6	6,2	6,16
3.2	schopnost poradit - vyškolený personál	5,5	5,5	6,61	5,64
3.3	konkurenceschopné ceny	6	4,75	6,75	3,98
3.4	povrchová úprava - moření	4,5	5,75	4,73	6,09
4.1	široký sortiment (hobby marketů)	6	6	6,86	4,41
4.2	doplňkové služby (hobby marketů)	5,5	5,25	5,75	5,36
4.3	lepší ceny (místní pily)	6	5,75	2,99	3,1
4.4	vznik nové firmy nabízející obdobný sortiment	5	5,75	5,25	5,91
5.1	dobrá kvalita za rozumnou cenu	6,25	6	6,95	5,41
5.2	výhodná nabídka vybraného sortimentu	5,5	5,75	6,36	6,09
5.3	odborné poradenství při prodeji	5	5	6,23	5,86
5.4	včasné dodání objednaného sortimentu	5,5	4,75	6,43	5,14
6.1	pasivní prodej	6	5,75	6	5,46
6.2	regionální síť	5,75	5,5	5,93	5,91
6.3	webová stránka společnosti	4,75	5,75	5,46	3,1
6.4	webová inzerce na odborných portálech	4,75	5,5	5,43	5,91
6.5	kapacita skladů - doprava	4,75	4,75	5,5	4,91
6.6	tištěná inzerce v hobby magazínech	4	5	4,64	2,33
6.7	tištěná inzerce v odborných periodikách	4,5	4,75	5	4,89
7.1	osobní asistence při prodeji	6	5,75	5,48	5,32
7.2	e-mail	5,25	5,75	6,79	6,56
7.3	týdenní slevy	5,75	6	5,23	5,91

7.4	telefon	4,75	4,75	6,7	4,89
7.5	obchodní kontakt s osobní váhou s klíč. kl.	5,75	5,75	6,68	6,04
8.1	distribuční síť	5,75	6	5,79	4,57
8.2	vlastní pila	5,5	5	6,99	5,66
8.3	profesionální prodejci	6	5,75	6,45	5,48
9.1	dodavatelé řeziva	6,25	6	6,75	5,77
9.2	dodavatelé výrobků	6	6	6,43	5,36
9.3	pronajímatelé pronajatých prostor	5,5	5,25	5,95	5,86
9.4	komunikační a školicí agentury	4,75	4,75	4,96	4,89
9.5	poskytovatel finančního krytí	5,25	5,5	5,39	6,34
10.1	budování značky	5	5	6,88	5,14
10.2	rozšíření distribuční sítě	5,5	5,5	6,88	6,63
10.3	optimalizace nákladů	5,75	5,75	6,43	5,57
10.4	zajištění financí	6	5,5	6,95	6,56
10.5	získání nových zákazníků	6,25	6	6,84	5,25
10.6	udržení stávajících zákazníků	5,75	6,25	6,45	6,09
11.1	finanční náklady	6	6	4,98	5,25
11.2	osobní kapitál pro získání zákazníka či zakázky	5,25	3,75	6,25	4,12
11.3	nákup vybavení provozoven	5	3,75	5,66	4,12
11.4	náklady na údržbu nemovitosti	4,5	4	5,73	4,35
11.5	mzda zaměstnanci	6	5,75	4,71	4,35
11.6	nájem za užívání provozoven	5,75	4	3,39	4,32
11.7	náklady na energie	5	5,25	6,18	5,41
11.8	náklady na komunikaci se zákazníky, školení	4,25	5	5,39	5,09
11.9	reklama	5,75	5,25	5,5	5,68
11.10	náklady na opravy strojní zařízení	4	4,5	4,93	4,71
11.11	náklady na pohonné hmoty	5	4,75	5,91	4,8
11.12	náklady za pořízení materiálu a náhradní díly	4,5	3,5	5,7	3,83
12.1	dodávka nabízeného sortimentu	6,25	6,25	6,5	6,36
12.2	poskytování doplňkových služeb	5,75	6,25	6,59	5,61
12.3	dovoz sortimentu k zákazníkovi	4,75	5,75	6,02	6,27
12.4	pevné ceny (v závislosti na objemu)	6	6	4,89	6,13
12.5	odpovídající cena za kvalitní výrobky	5,5	5,75	6,66	5,7
12.6	související produkty - lepší marže (lepidlo, barvy...)	5	5	6,2	6,25