

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Business model canvas a jeho aplikace v dřevozpracujícím průmyslu

Praha 2016

Autor práce: Bc. Nina Borovičková

Vedoucí práce: RNDr. Marcel Riedl, CSc.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Fakulta lesnická a dřevařská

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nina Borovičková

Lesní inženýrství

Název práce

Business model canvas a jeho aplikace v dřevozpracujícím průmyslu

Název anglicky

Business model canvas and its application in wood processing industry

Cíle práce

Práce si klade za cíl aplikovat business model canvas při analýze a popisu způsobu fungování subjektu působícího v dřevozpracujícím průmyslu včetně využití modelu canvas pro tvorbu strategie a pro návrh inovací podnikatelského modelu zvoleného subjektu.

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 podnikatelský model canvas a jeho využití a vztahu k plánování a tvorbě podnikatelské strategie.

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

V praktické části provedte výběr analyzovaného subjektu s využitím analýzy sekundárních dat. Na základě dotazování, pozorování a analýzy dostupných sekundárních dat provedte analýzu zvoleného subjektu a sestavte business model canvas.

Na základě podrobné analýzy jednotlivých bloků modelu canvasu zvažte možnosti inovace podnikatelského modelu a jejich dopad na celkovou strategii podniku.

Na závěr provedte diskusi a shrnutí dosažených výsledků a doporučení pro další výzkum.

Doporučený rozsah práce

cca 60 stran

Klíčová slova

Business model, canvas, strategie, dřevozpracující průmysl

Doporučené zdroje informací

JUPPA, T. – KOTLER, P. – KELLER, K L. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

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.

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 16. 03. 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci na téma „Business model canvas a jeho aplikace v dřevozpracujícím průmyslu“ vytvořila samostatně s využitím dostupných pramenů, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

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

V Sázavě dne 18. 3. 2016

.....

Nina Borovičková

PODĚKOVÁNÍ

Velké poděkování patří mému vedoucímu práce RNDr. Marcelu Riedlovi, CSc., který mi poskytoval odborné rady a postupně mě vedl k závěrečnému dokončení.

Zároveň bych ráda poděkovala panu Šádkovi z podniku Avydon, který mi poskytl informace o zkoumaném podniku. Poděkování si zaslouží i má rodina – dcera Vanesa a maminka Anička, které se mnou měly velkou dávku trpělivosti, dodávaly mi silnou vůli a podporovaly mě v době celého mého studia.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou business modelu canvas, který je chápán jako plán strategie podniku. Jeho strukturu tvoří devět základních prvků (zákaznické segmenty, hodnotová nabídka, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů), které musí být vzájemně provázány, aby mohly přinést významné hodnoty pro podnik a jeho strategii.

Cílem práce je aplikovat tuto metodu business model canvas na subjekt působící v dřevozpracujícím průmyslu a současně navrhnout možnosti inovace daného podniku v rámci modelu canvas. Inovace by měla mít významný pozitivní vliv na budoucí vývoj zkoumaného podniku.

Klíčová slova: canvas, business model, strategie, dřevozpracující průmysl, podnikatelský plán, inovace, e-shop

Abstract

This thesis deals with the creation of a canvas business model which is understood as a company strategy plan. Its structure consists of nine basic elements (customer segments, value proposition, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partners and cost structure), which must be interconnected in the way that they could bring significant values to the company and its strategy.

The aim of this thesis is to apply this method canvas business model to a business subject operating in the wood processing industry and to suggest possibilities of innovation in the same company using the canvas model. The innovation should have the significant positive influence on the future development of the explored subject.

Key words: canvas, business model, strategy, wood processing industry, business plan, innovation, e-shop

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam grafů	10
Seznam tabulek.....	10
Použité zkratky a symboly	11
1 Úvod.....	12
Metodika a cíle práce.....	12
2 Literární rešerše	13
3 Teoretická část	15
Podnikatelské plánování	15
Podnikatelský plán	15
Strategie.....	17
Inovace	22
Podnikatelské modely	24
Příklady modelů.....	24
Business model canvas	30
Proces tvorby při návrhu business modelu	30
Využití při tvorbě strategie a inovacích	42
Dřevozpracující průmysl	46
Členění a vývoj produkce	46
Pilařská výroba.....	48
4 Praktická část.....	49
Představení firmy	49
Sestavení modelu.....	51
Zákaznické segmenty.....	51
Hodnotové nabídky	52
Kanály	53
Vztahy se zákazníky.....	53
Zdroje příjmů	54

Klíčové zdroje.....	55
Klíčové činnosti	56
Klíčová partnerství.....	56
Struktura nákladů	57
Obrazové schéma	58
Zhodnocení modelu	58
Návrh inovace business modelu	60
DOTAZNÍK – výzkum cílové skupiny	62
5 Diskuse	70
6 Závěr	72
Seznam literatury a použitých zdrojů	73
Seznam příloh	75

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil

Obrázek 2 - SWOT analýza

Obrázek 3 - Ansoffova matice 4 strategií

Obrázek 4 - Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny

Obrázek 5 - Model 7S

Obrázek 6 - Kritéria modelu EFQM

Obrázek 7 – Plátno business modelu

Obrázek 8 – Value proposition canvas

Obrázek 9 – Distribuční cesty

Obrázek 10 – Řízení vztahů se zákazníky

Obrázek 11 - Hodnotová inovace

Obrázek 12 - Dělení řeziva

Obrázek 13 – Pila Avydon - Ondřejov

Obrázek 14 – Prodejna Avydon – Ondřejov

Obrázek 15 – Ukázka přehledu nabídky sortimentu na webových stránkách

Obrázek 16 - Provoz na pile

Seznam grafů

Graf 1 – Objem nákupu

Graf 2 – Návštěvnost podniku

Graf 3 – Volba komunikace v podniku

Graf 4 – Spokojenost se zakoupeným zbožím

Graf 5 – Spokojenost s výší ceny za výrobky

Graf 6 – Zkušenosti zákazníků s nákupem na internetu

Graf 7 – Zkušenosti zákazníků s nákupem na e-shopech pro kutily

Graf 8 – Intenzita nákupu na e-shopech

Graf 9 – Zájem o nový e-shop z prostředí kutilství

Graf 10 – Rozšíření nabídky zboží pro kutily

Graf 11 – Vzdálenost respondentů

Graf 12 – Zastoupení pohlaví

Graf 13 – Přehled zaměstnanosti

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Rozdíly BMC x Lean canvas

Tabulka 2 - Světová produkce výrobků ze dřeva

Tabulka 3 - Produkce výrobků ze dřeva v Evropě

Tabulka 4 – Produkce výrobků ze dřeva v ČR

Tabulka 5 - Základní informace o podniku

Tabulka 6 - Business model canvas v podniku "Avydon"

Použité zkratky a symboly

B2B – (Business-to-business) – vztah mezi obchodními společnostmi; působení na průmyslových trzích

B2C – (Business-to-consumer) – vztah mezi obchodní společností a konečným zákazníkem; působení na spotřebitelských trzích

Brainstorming – technika zaměřená na rozvíjení nápadů ve skupině

Business model canvas (BMC) – podrobný plán strategie závislý na devíti základních stavebních prvcích; koncepce vedoucí k poznávání určitých oblastí v podniku, které mohou mít vliv na průběh výsledků dané společnosti. Význam slova canvas - plátno.

Business plan – dokument popisující podnikatelský záměr, působení určitých vlivů a postupů, kterými se společnost přibližuje k cíli

E-shop – internetový obchod

FIT – situace, která nastane při přizpůsobení se reálným potřebám zákazníků

Inovace – zavádění zlepšování do podniku; může se vztahovat na výrobky, služby, procesy, ale i organizační záležitosti

Start-up – podnik, který teprve začíná a ještě nezahájil svůj prodej; uživatel, který se domnívá, že za pomoci různých postupů se zvýší jeho šance na úspěch

SWOT analýza – metoda, která identifikuje příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky podniku nebo určitého podnikatelského záměru

VPC – Value proposition canvas – hodnotová nabídka canvas – technika, která rozpozná potřeby zákazníků

1 Úvod

V dnešní moderní době se podniky více orientují na zákazníky a jejich potřeby než tomu bylo před lety. Snaží se jim porozumět a zároveň i zjistit, jakou hodnotovou nabídku je vhodné zvolit, aby byla přijatelná nejen pro zákazníky, ale i pro podnik. K tomu nám slouží různé druhy analýz, které jsou schopny odhalit klíčové skutečnosti a svým působením ovlivňují zisk podniku.

Pokud má podnik prosperovat a udržet se na trhu, je nutné využívat různé druhy podnikatelských postupů a plánování, nastavit pravidla v podniku a dohlížet na jejich dodržování. V počáteční fázi podnikání je vhodné vypracovat podnikatelský plán, kde jsou zahrnuty striktně naplánované postupy, kterými se podnik bude řídit, aby dosáhl svého cíle. Základem je stanovení vhodné strategie podniku ve prospěch dalšího plánování a realizace cíle. Nepostradatelnou hybnou silou v počátcích podnikání je kapitál, jehož výše ovlivňuje rozsah možností.

K současným trendům, které se v podnikání používají, patří business modely. Jejich využití je v této oblasti čím dál častější. Nesporně velkou oblíbenost má v poslední době business model canvas, který je schopen díky svým postupům analyzovat devět základních oblastí vztahujících se ke zkoumanému podniku, zjistit jejich propojení a konečně najít možnosti, které podnik mohou posunout rychlejším tempem k cíli. Do základních sektorů, které metoda zkoumá, zahrnujeme: zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a strukturu nákladů. Na podnikatelské scéně se můžeme setkat i s jinými business modely, které mají podobný efekt nebo využít business model canvas v modifikované verzi.

Po podrobnější analýze business modelu canvas lze na základě zjištěných výsledků stanovit inovaci, která může být prospěšnou v rámci zlepšování podnikatelského úspěchu. Každou inovaci před jejím aplikováním je nutné podrobně zvážit a uvědomit si i možná rizika, která s ní mohou být spojena.

Metodika a cíle práce

Cílem této práce je využít a aplikovat model business canvas v dřevozpracujícím průmyslu. Vybrala jsem si pro tento účel firmu „Avydon“ s.r.o., která se nachází v Ondřejově a je poměrně v dobré vzdálenosti od místa mého bydliště. K tomu, abych mohla metodu úspěšně aplikovat, bylo nejprve nutné získat dostatečné množství informací o business modelu canvas z dostupné literatury.

Další krok byl věnován zaměřením se na seznámení s devíti základními sektory v podniku, které se v metodě využívají. Každý sektor byl podrobně popsán a aplikován dle metodiky business model canvas na zkoumaný subjekt. Tyto údaje byly zjištěny na základě hloubkového interview s vedoucím prodeje v několika kolech. Ideální by bylo, využít celodenní workshop s managementem firmy, ale podmínky tomu nenasvědčovaly, jelikož bylo vedení podniku velmi časově vytíženo. Výsledky jsou zaznamenány v praktické části a na schématu v tabulce č. 6.

Na základě výsledků bylo možné stanovit inovaci, která může firmě přinést rozšíření a vylepšení v rámci zákaznických segmentů, což může mít pro podnik velmi příznivý dopad. Inovační změna se soustřeďuje na sektor „drobní kutilové“. Pro lepší pochopení potřeb zákazníků ze zkoumaného sektoru, byl proveden výzkum cílové skupiny formou krátkého dotazníku (příloha č. 1).

Výstupem inovace je návrh vytvoření nového internetového obchodu pro kutily, který svým působením rozšíří nabídku sortimentu a zajistí nové zákazníky z širšího okruhu.

2 Literární rešerše

Podnikatelské plánování a strategie

Velmi obsáhlým dílem, kde je možné nalézt informace věnující se tvorbě podnikatelských strategií a plánů je kniha „Marketing management“ od autorů Philipa Kotlera a Kevina Lane Kellera. Tvorbou strategií a plánů se autoři věnují ve své knize v celé 2. kapitole. Pro studii marketingu má toto dílo nesmírně hluboký význam, jelikož je velmi obsáhlé (816 stran) a o jeho velký zájem svědčí již jeho 14. vydání.

Philip Kotler patří mezi světové marketingové odborníky a je profesorem na Kellogg School of Management. Za svůj život napsal více než 55 knih o marketingu a více než 100 článků, které byly zveřejněny ve významných časopisech. V roce 1985 se stal prvním držitelem ceny za významný přínos v marketingovém vzdělávání, které uděluje American Marketing Association- AMA. Během jeho života dostal i řadu dalších ocenění, k nimž patří i cena za příspěvky v oblasti marketingu od Akademie marketingové vědy. Mezi jeho další významné dílo patří „Moderní marketing“, na které spolupracovali i další autoři (Veronica Wong, John Saunders a Gary Armstrong) a obsahuje celkem 1048 stran.

V oblasti plánování a strategie je na trhu dostupná velmi zajímavá kniha „Podnikatelský plán a strategie“ od kolektivu autorů Jitky Srpové, Ivany Svobodové, Pavla

Skopala a Tomáše Orlíka. Z knihy je možné získat informace potřebné pro sestavení podnikatelského plánu a vytvoření firemní strategie.

Business model canvas

Významným rokem pro model business canvas byl rok 2010, kdy jej veřejně představil tým lidí v čele s Alexanderem Osterwalderem. Model pracuje s devíti základními prvky, které spolu úzce souvisí a lze je graficky znázornit pomocí „plátna“. Toto plátno dokáže graficky zobrazit jednotlivé prvky business modelu. Volně je dostupné ke stažení na webových stránkách – <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>. (HEIKENWÄLDER, 2014 [online])

Alexander Osterwalder je spisovatel, přednášející a působí zároveň i jako poradce v rámci inovace business modelů. Za spolupráce s Yvesem Pigneurem se pokusil o praktický přístup v oblasti inovací těchto modelů. V roce 2004 dokončil na ekonomické fakultě svou doktorskou práci na téma inovace business modelů a o dva roky později se začala jeho zmodernizovaná metoda používat na celém světě. Velký vliv na jeho rozšíření měl jeho osobní blog <http://blog.strategyzer.com>, kde přispívá svými články i doposud. Mezi další zajímavé internetové stránky, kde je možné se zúčastnit diskuzí o business modelech a seznámit se s novými nástroji patří <http://business-modelhub.com>.

Za jedno z nejvýznamnějších děl, které přispělo k vývoji tohoto business modelu je považována kniha Alexandera Osterwaldera a Yves Pigneur – „Tvorba business modelů“, na které spolupracovalo téměř 470 lidí z praxe ze 45 zemí. Tato kniha velice výstižným způsobem popisuje tvorbu business modelů, dle kterých lze dosahovat výhod před konkurencí a zvyšovat tím i svou hodnotu. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012) Druhou knihou v pořadí, jež tematicky pokračuje je „Osobní business model“, která u nás vyšla v roce 2013 a kromě dvou již zmiňovaných autorů se na ní podílel i Tim Clark.

Inovace

V posledních letech se na trzích objevují knihy se zaměřením na inovace a jejich využití. Velmi pěkně je zpracována kniha od autorů Jána Košturiaka a Jána Čaľa, kteří jsou spoluautory díla „Inovace vaše konkurenční výhoda!“. Kniha je vhodná pro podnikatele, ale i manažery, kteří chtějí zjistit, jakým způsobem inovovat a v jaké oblasti. Autoři zde popisují postupy, kterými lze vytvořit a zároveň i řídit inovační proces. Velký důraz kladou na

zákazníky a tvorbu jejich hodnotové nabídky. V knize je možné nalézt několik inovačních metod, které se využívají k hlubší analýze podniku a jsou přínosné v rámci inovací.

Dalším zajímavou knihou, která se orientuje zejména na malé a střední podnikání je kniha „Inovace v malém a středním podnikání“ od autorů – Ivana Jáče, Petry Rydvalové a Miroslava Žižky. Autoři se zde věnují inovačnímu procesu a charakteristice inovačního podnikání. Kromě inovací se zaměřují i na oblast strategie a konkurenceschopnosti.

3 Teoretická část

Podnikatelské plánování

Počáteční aktivitou podnikatele je podnikatelský plán a získání kapitálu k realizaci. K tomu je zapotřebí zvolit strategii firmy, která je základem pro další plánování a realizaci cíle. Vzhledem ke konkurenci je třeba uvažovat o nových myšlenkách, které podporují vývoj a postupně vytvářet inovační změny.

Podnikatelský plán

Podnikatelský plán (Businessplan) popisuje vnější i vnitřní okolnosti, které souvisí s podnikatelským záměrem a postupnými kroky se přibližuje k podnikatelskému cíli. Bývá ve formě dokumentu, který by se měl skládat z několika základních prvků, které uvádí ve své knize Srpová. Například:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Titulní list | 8. Analýza konkurence |
| 2. Obsah | 9. Marketingová a obchodní strategie |
| 3. Úvod, účel a pozice dokumentace | 10. Realizační projektový plán |
| 4. Shrnutí | 11. Finanční plán |
| 5. Popis podnikatelské příležitosti | 12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu |
| 6. Cíle firmy a vlastníků | |
| 7. Potencionální trhy | 13. Přílohy |

Obsah podnikatelského plánu není závazně daný, jelikož investoři mají rozličné představy o jeho struktuře. Menší investoři, kteří mají nedostatek času, mohou preferovat krátkou verzi plánu ve formě prezentace (např. MS Power Point). Naopak banky mohou vyžadovat více dokumentů a informací. (SRPOVÁ, kolektiv autorů 2011)

Cílem podnikatelského plánu je finanční podpora inovační myšlenky nebo rozvoje podnikové činnosti. Měl by působit přesvědčivě a oslovit potencionální investory, kteří budou mít zájem projekt finančně podpořit. Jeho koncepce a struktura by měla být prezentována

tak, aby informace představovaly jasné a reálné závěry obchodního záměru. Je třeba se detailně zaměřit především na tyto kroky:

- jednotlivě představit produkty a služby, stanovit zákazníky nebo cílové trhy, zaměření na vývoj obratu;
- zjistit výrobní kapacity produktů či služeb, popsat plánování;
- pro prvních pět let zajistit rozvahu a výkaz o hospodaření, naplánovat likviditu na každý rok, pokud jsou větší investiční záměry – investiční rozpočet, cash flow;
- analýza situace – výhodná a nevýhodná situace;
- personální plánování, vzdělávací podpora pracovníků;
- smlouvy pro spolupráci, podklady pro analýzu trhu, financování, investiční rozpočet.

(SCHMITHÜSEN, kolektiv autorů 2009)

Business model a podnikatelský plán

Podnikatelský model může být základem pro vytvoření podnikatelského plánu. Osterwalder ve své knize doporučuje složení podnikatelského plánu z pěti částí: tým, business model, finanční analýzu, vnější prostředí, plán realizace a analýzu rizik.

- **Tým** – stanovit profil managementu a přednosti kvalitního týmu (schopnost spolupráce týmu, znalosti týmu, dosažení úspěchů z minulosti atd.)
- **Business model** – ujasnit si cíle, vize a hodnoty; sestavení grafického zobrazení modelu; popsat hodnotovou nabídku; doložit doklady o zákaznických potřebách; popsat styl vstoupení na trh; vypracovat marketingový plán; vysvětlit klíčové činnosti a zdroje
- **Finanční analýza** – na základě stavebních prvků business modelu analyzovat množství potenciálních zákazníků a předběžné kalkulace; analyzovat rentabilitu, obchodní scénáře a prognózy, provozní náklady, kapitálové výdaje, finanční požadavky
- **Vnější prostředí** – pozice business modelu ve vztahu k vnějšímu prostředí s pomocí základních vnějších sil (hlavní trendy, tržní síly, makroekonomické síly, sektorové síly); zjištění konkurenčních výhod business modelu; konkurenční analýza
- **Plán realizace** – postup při realizaci; přehled projektů a milníků; plán obsahující Ganttovy diagramy

- **Analýza rizik** – popis omezujících faktorů; kritické faktory úspěchu a překážky (odvodit ze SWOT analýzy); konkrétní rizika a protipatření (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Strategie

Z tradičního pohledu můžeme strategii chápat jako dokument, který slouží k dlouhodobým cílům podniku, stanovuje průběh jednotlivých činností a rozmístění zdroje. Moderní forma pohledu na strategii klade důraz na připravenost na budoucnost, kde je nutné stanovit dlouhodobé cíle, průběh činností a rozmístění zdrojů tak, aby strategie vycházela z potřeb firmy, přihlížela ke změnám zdrojů a správným způsobem reagovala na změny.

Plánované aktivity a činnosti chápeme jako strategický scénář, který je obvykle zakotven v dokumentu „strategický plán“. Na základě strategického plánu můžeme určit situace, kde se nacházíme a kam směřujeme.

Dobrá strategie by měla:

- být zaměřena na budoucnost;
- využívat své silné stránky a konkurenční výhody;
- být soudržná s trendy v okolí podniku;
- brát ohledy na firemní kulturu.

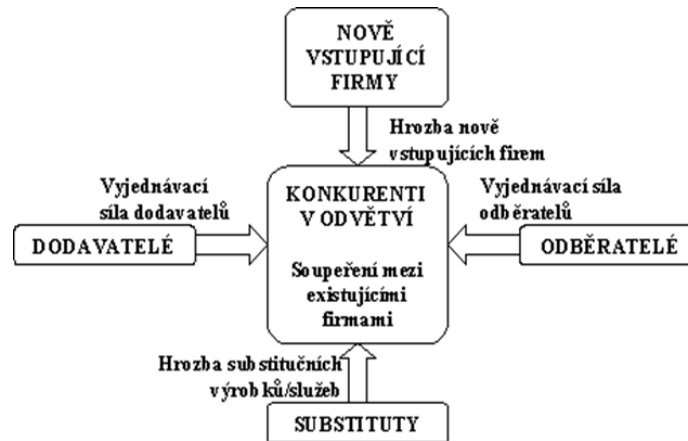
Strategická situační analýza

Hodnotí faktory vnějšího a vnitřního prostředí podniku a pomáhá nalézt klíčové faktory ovlivňující firmu. Strategickou situační analýzu můžeme rozdělit na externí a interní. Zkoumáním vzájemných vztahů výsledků externí a interní analýzy se zabývá tzv. „SWOT analýza“.

Externí analýza – analyzuje okolí firmy, pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti podniku. Dělíme ji na analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

- **Analýza makroprostředí** – odhaluje účinky změny faktorů makroprostředí působících na podnik, a které nemůže firma svou činností ovlivnit. Zaměřuje se zejména na tato prostředí: demografické, makroekonomické, technologické, sociální, světové, politické a legislativní (jiní autoři zmiňují ještě „enviromentální“).

- **Analýza mikroprostředí** – zaměřena na oblast, ve které zkoumaný podnik působí. K analýze můžeme použít „Porterův model pěti sil“, který poukazuje na faktory ovlivňující výnosnost podniku. Patří mezi ně: potencionální konkurenti, rivalita mezi stávajícími firmami, síla kupujících, síla dodavatelů a hrozby substitučních produktů.



Obrázek 1 - Porterův model pěti sil: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/download.pl?objekt=44661>

Interní analýza – cílem je zjistit silné a slabé stránky podniku a najít konkurenční výhodu. K tomu může být nápomocen tzv. „Hodnotový řetězec“ (autorem Porter, 2003), který závisí na aktivitách podniku rozdělených do navazujících skupin vytvářejících určitou hodnotu.

Hodnotový řetězec je vhodný zejména pro větší podniky. Zahrnuje funkce hlavní, což bývají většinou nositelé hodnot (výroba, marketing) a funkce podpůrné (materiálové hospodaření, vědecko-technický rozvoj, personalistika, informační systém, firemní struktura).

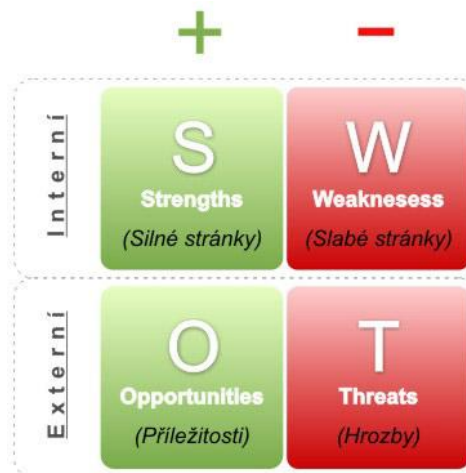
Pro malé a střední firmy je vhodný model „Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách“ (autorem Jones, 2003). Tento model zjišťuje, kde je možné využít inovace a jakým způsobem.

SWOT analýza – zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy a je základem pro stanovení marketingových cílů a strategií. Název „SWOT“ vznikl z počátečních písmen anglických výrazů (strengths, weaknesses, opportunities, threats), což je do překladu (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby). Při analýze je vhodné vybrat maximálně pět nejvýznamnějších oblastí v každé kategorii a hledat mezi nimi vzájemné vazby. (SRPOVÁ, kolektiv autorů, 2011)

- **Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)** – hlavním účelem je najít nové příležitosti a identifikovat hrozby. Hrozbu představuje nepříznivý vývoj, který by mohl

vést k poklesu zisku. Vhodným prostředkem může být marketing. K vyhodnocení příležitostí se může používat např. „analýza tržních příležitostí“ (MOA), kde se zjistí atraktivita a pravděpodobnost úspěchu. (KOTLER, 2007)

- **Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)** – účelem je najít příležitosti a využít je. Možné působící vlivy – lidský kapitál, zkušenosti, vybavení a kapacity společnosti.



Obrázek 2 - SWOT analýza: <https://cs.wikipedia.org/>

Určení strategie

Úspěšnost podniku může být ovlivněna zvolenou strategií. Dle několika hledisek lze strategii rozčlenit na strategii konkurenční, investiční, růstu a rozvoje.

Konkurenční strategie – do této kategorie patří strategie, které mohou ovlivňovat působení konkurenčních sil. Mezi konkurenční strategie patří: Ansoffova matice čtyř strategií, Potterovy konkurenční strategie, Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny, Mintzbergovy strategie.

- **Ansoffova matice 4 strategií** – vymezuje vztah – výrobek x trh. Rozděluje strategii na čtyři typy dle toho, jaký produkt se bude nabízet a na jakém trhu.

	Současné výrobky	Nové výrobky
Současné trhy	1. Strategie tržní penetrace	2. Strategie vývoje výrobku
Nové trhy	3. Strategie rozvoje trhu	4. Strategie diverzifikace

Obrázek 3 - Ansoffova matice 4 strategií: <http://vutbr.cz>

Strategie tržní penetrace – firma udržuje stávající výrobek na stávajícím trhu.

Strategie vývoje výrobku – umístění nového výrobku na současný trh

Strategie rozvoje trhu – umístění současného výrobku na nový trh

Strategie diverzifikace – vývoj nového výrobku pro nový trh, nese velké riziko a bývá spojena s vysokými náklady na vývoj a marketing

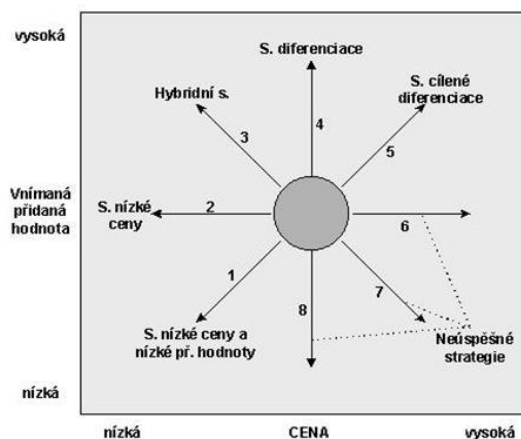
- **Potterovy konkurenční strategie** – vychází z toho, že postavení firmy určuje využití silných a slabých stránek ve vztahu ke konkurenci. Podle Pottera existují dvě konkurenční výhody – nízké náklady a diferenciaci. Strategie dle Pottera jsou celkem tři: strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech, diferenciacní strategie a cílená strategie.

Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech – podnik potřebuje vyrábět levněji než konkurence. Měl by se zaměřit na průměrného zákazníka.

Diferenciacní strategie – cílem je odlišit se od konkurence dokonalejším produktem a přesvědčit zákazníka o jeho výjimečnosti (např. kvalitnější produkt, nový produkt, nová technologie). Tato strategie je většinou drahá.

Cílená strategie – má dvě možnosti – hledá výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci pro jeden segment trhu, kde je založena na velmi dobré znalosti potřeb zákazníků.

- **Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny** – důležitý vztah mezi cenou a hodnotou, kterou zákazník vnímá. Tyto strategie se rozlišují:



Obrázek 4 - Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny: <http://www.strateg.cz/>

Cenová strategie – **Strategie 1** – nízká cena a nízká hodnota vnímaná zákazníkem. Většinou nízká kvalita a neatraktivní. **Strategie 2** – je častá – udržení kvality za nízkou cenu.

Hybridní strategie – **Strategie 3** – při zvyšování hodnoty, která je vnímána zákazníkem cena klesá. Využívá se při nízkých nákladech.

Diferenciační strategie – **Strategie 4** – podnik nabízí vyšší hodnotu vnímanou zákazníkem za vyšší cenu. Většinou bývá založen na pověsti značky. Působení se může dosáhnout marketingem nebo investicemi do výzkumu.

Cílené diferenciacce – **Strategie 5** – podnik nabízí vyšší hodnotu vnímanou zákazníkem za vyšší cenu. Obvykle s cílem přilákat odlišnou skupinu zákazníků.

Neúspěšné strategie – **Strategie 6** – zvýšení ceny bez zvýšení hodnoty vnímané zákazníkem. Často se vyskytuje u monopolu. **Strategie 7** – zvyšování ceny při snižující se hodnotě vnímané zákazníkem. **Strategie 8** – ztráta trhu, pokud se snižuje hodnota vnímaná zákazníkem, ale cena zůstává.

- **Mintzbergovy strategie** – Henry Mintzberg modifikoval předchozí strategie a rozdělil je na tyto druhy: diferenciační strategie, nediferenciační strategie, strategie podle segmentace trhu a strategie rozšiřující podnikatelské aktivity.

Investiční strategie – investiční strategie sledují dva významné zdroje (lidské a finanční) a jsou ovlivněny životním cyklem. Pro jednotlivé etapy životního cyklu jsou přiřazené určité strategie:

- Strategie etapy VZNIKU – závisí na rozvoji určitých předností, vybudování podílu na trhu a na získání cizího kapitálu.

- Strategie etapy RŮSTU – důležité upevňování konkurenční pozice, zvyšování tržního podílu, rozšíření segmentů.
- Strategie etapy USTÁLENÍ – poptávka roste pomalu, využívá se investic do zvětšení tržního podílu.
- Strategie etapy DOSPÍVÁNÍ – investice se začínají vracet a kapitál se zhodnocuje.
- Strategie etapy ÚPADKU – klesá poptávka i počet zákazníků.
- Strategie RESTRUKTURALIZACE – řešení ve formě změn – změna vedoucích pracovníků, prodej či vyřazení majetku, změna podnikatelské aktivity či strategie.

Strategie růstu a rozvoje – do této kategorie se řadí: vertikální integrace, globální expanze a diverzifikace.

- Vertikální integrace – může být zpětná, dopředná, úplná nebo částečná. Využívá se, pokud chceme snížit výrobní náklady, zlepšit kvalitu nebo ochránit technologie. Nevýhody – administrativní náklady, nejistá poptávka a rychlé technologické změny. Vhodnou alternativou je i „aliance“ (spolupráce s partnery).
- Globální expanze – expanze za hranice. Využití globální hodnoty na vývoj výrobků. Lze rozlišit dva typy strategií: MULTINACIONÁLNÍ (liší se trhy ve spotřebitelském chování a konkurenčních podmínkách) a GLOBÁLNÍ (nejsou rozdíly, vyrábí se tam, kde se to vyplatí, prodej standardních výrobků).
- Diverzifikace – rozděluje se na relativní a absolutní. Relativní – nová podnikatelská aktivita podobného charakteru. Absolutní – realizace v nové podnikatelské aktivitě. (SRPOVÁ & kolektiv autorů, 2011)

Inovace

Inovace jsou hlavním prvkem změn ve vývoji, kde je snaha přizpůsobovat se určitými procesy konkurencí. S pomocí inovací je možné odstranit nedostatky a odhalit další nové potřeby. Technologický vývoj často přináší neplánované výzvy v konkurenci. Rychlost a intenzita inovace ovlivňují uspořádání procesů při tvorbě přidané hodnoty a zároveň vedou ke zvyšování konkurence. Reakce aktérů inovací s prostředím není možné přesně předpovídat. (SCHMITHÜSEN & kolektiv autorů, 2009)

Neustálé změny přinášejí podniku konkurenční výhody a zároveň pomáhají vylepšit konkurenční pozici na trhu. Inovace mohou být výsledkem výzkumné činnosti, nákupu know-how, investování do nového výrobního či jiného zařízení, využití nových informačních technologií, vzdělávání apod. (JÁČ & kolektiv autorů, 2005)

Inovační procesy

Inovační procesy jsou klíčovými procesy ve firmě a jejich iniciativa musí být aktivována vrcholovými manažery podniku, kteří se zaměří na strategické příležitosti a vytvoření inovačního procesu v podniku. Podnik potřebuje na inovace vyčlenit dostatečný počet lidí, finanční zdroje, ale podstatný je i organizační rámec a metodika hledání řešení. Je nutné se zaměřit na dvě důležité části:

- Tvorba nových výrobků (vývoj, technologie, konstrukce, projektování) a dodávání zákazníkům.
- Neustálé inovace výrobků a procesů, inovačních postupů a způsoby myšlení lidí v podniku.

Na inovace je vhodné vyčlenit lidi, kteří budou z oblasti marketingu, obchodu, výroby, logistiky, servisu nebo i z oblasti zástupců zákazníků. Tito zaměstnanci se budou snažit sbírat nové inspirace a nápady. Základem je poznání zákazníka i s jeho potřebami, ale i hledání potencionálních zákazníků.

Při vytvoření inovačního procesu je nezbytné sledovat čtyři klíčové oblasti:

- **Inovační kulturu** – různorodost názorů, síťování, čas a prostor na inovace, trh nápadů, otevřený prostor pro komunikaci
- **Rozvoj talentů a lidí** – rozvíjení klíčových schopností a inovačních talentů, management nápadů, učení se, multifunkční týmy, motivace k inovacím
- **Inovační postupy a metody** – odlišnost, změny paradigmat, odhalení neviditelných trendů, pochopení nevyřčených požadavků zákazníků, definování a řešení protirečení
- **Organizace inovačního procesu** – generování a vyhodnocování nápadů, propojení talentů a kapitálu, inovační projekty s jejich organizacemi a řízením

Inovační metody

Inovačních metod je několik druhů a mohou se zaměřovat pouze na jeden dílčí problém nebo hledají postupy v celém inovačním procesu.

Do kategorie intuitivních postupů lze zařadit např. metody – 6 klobouků, 635, brainstorming, brainwriting, mind mapping, laterální myšlení, bionika, synektika. V druhém případě jsou to systematické přístupy, kde se využívají např. metody – WOIS, TOC, Six Sigma, systematické inovace, Creax, TRIZ. (KOŠTURIÁK & CHAL, 2008)

Podnikatelské modely

Podnikatelské modely (business modely) můžeme využít v každé firmě, zvláště v situaci, kdy je jejím záměrem umístění na trhu nebo při hledání nových efektivnějších způsobů než je schopna poskytnout konkurence. Rovněž jsou vhodné při projektování a uvádění nových výrobků a služeb na trh. (Pucher, 2012)

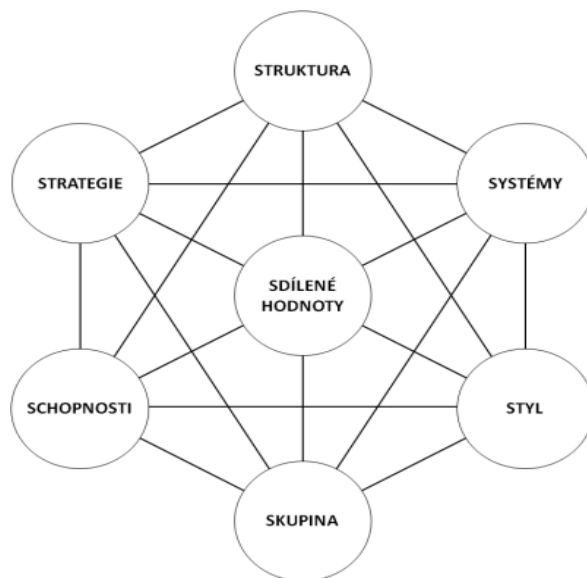
Osterwalder poukazuje na to, že první zmínka o business modelech se objevila již v 60. letech a největší popularitu začala mít až v 90. letech. Zájem podniků o účelnější využití podnikatelských procesů měl za následek rychlejší vývoj business modelů. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Příklady modelů

Model „7S“

Tento model byl vyvinut v osmdesátých letech poradci firmy „Mc Kinsey“ z důvodu celkové analýzy managementu. Model „7S“ se zakládá na sedmi významných faktorech v manažerské činnosti. Využívá se například ve strategickém auditu, strategickém řízení a řízení změn. Patří mezi ně:

- **Strategie** – jedná se o koncepci vrcholového managementu podniku k dalšímu rozvoji (může být ve formě dokumentu). Snaží se zachytit a uspořádat soustavy cílů podniku. Důležitý význam mají inovace faktorů a činností procesů.
- **Struktura** – uspořádání organizačních částí, jejich vztahů a funkční náplně.
- **Spoluzaměstnanci** – osoby, které se podílejí svou činností na realizaci práce v podniku. Vytváření dílčích kolektivů s mezilidskými vztahy.
- **Systémy řízení** – obsahují postupy, techniky, metody a technologie manažerské práce. Ulehčují zhodnocení dovedností, znalostí a zkušeností v podniku. Využívají moderních prostředků výpočetní a komunikační techniky.
- **Sdílené hodnoty** – orientují se v oblasti sociální, kulturní a hospodářské v rámci kolektivu. Vytvářejí motivační prostředí.
- **Styl manažerské práce** – jednání manažerů s podřízenými a ostatními partnery s cílem zjistit odezvu v jejich chování (např. motivace).
- **Schopnosti** – zahrnuje znalosti, schopnosti, dovednosti i návyky, které jsou bohatstvím pro podnik.



Obrázek 5 - Model 7S: <https://managementmania.com>

Mezi jednotlivými faktory jsou významné vazby na manažerské funkce (plánování, organizování a vedení lidí). Spojujícím prvkem jsou zejména manažeři.

Modifikace modelu 7S a jeho vývoj

Další rozvoj strategických změn podniku měl za následek vývoj modifikovaných a zjednodušených forem modelu. Mezi ně patří „Model 5S“, který zahrnuje pouze faktory – strategie, struktura, systémy, styl řízení (včetně sdílených hodnot) a spoluzaměstnanci (včetně dovedností). Dalším modelem je ještě jednodušší koncepce, zaměřující se na tři základní faktory – strategie, struktura (včetně systémů) a kultura (včetně řízení, spoluzaměstnanců a jejich dovedností) pod názvem „Model SSK“. (VLČEK & CHUCHRO, 1998)

EFQM

EFQM je zkratka pro organizaci „European Foundation for Quality Management (EFQ.M) – Evropská nadace pro řízení jakosti, která byla založena v roce 1988. Cílem této společnosti je vytvořit zázemí v Evropě pro zlepšování konkurenceschopnosti a podpory ke kvalitě. Poskytuje vzdělávací programy, kurzy a udílí rovněž Evropskou cenu za jakost. Pro řízení jakosti využívá model EFQM Excellence. (ŠPERLINK & kolektiv autorů, 2012)

EFQM Excellence Model

Slouží pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci v rámci devíti základních kritérií. Tato kritéria jsou založena na hodnocení reálné situace a umožňují snadné vyhodnocení vztahů. Výsledky mohou poskytovat podklady pro další rozvoj poznatků formou inovace. Je nutné definovat strategii podniku, která je v souladu s určenou politikou.



Obrázek 6 - Kritéria modelu EFQM: <http://www.alchemica.cz/>

Tato kritéria jsou dále v několika bodech, které mají určitou charakteristiku a vyjadřují průběh vývoje nebo organizační změny. Každá společnost si je musí určit dle svých požadavků individuálně.

- **Vedení** – do této sekce lze zahrnout management, jehož hlavní rolí je rozvíjet a podporovat určené cíle. Ukazují směr podnikání, ale rovněž mají i odpovědnost za výsledky podniku. Snaží se o motivaci svých podřízených, aby směřovali ke společnému cíli. V důsledku správnosti prováděné činnosti a dodržování nastavených pravidel je vhodné provádět i kontrolní činnosti.
- **Politika a strategie** – společnost zpracovává své záměry do politiky a strategie podniku. Soustředí se zejména na trhy, kde firma působí. Na základě strategie se tvoří politika, plány, cíle i procesy společnosti.
- **Pracovníci** – podnik se snaží využívat potenciál svých pracovníků a pečuje o své pracovníky formou motivace. Jejich znalosti a dovednosti jsou pak výborným prospěchem pro celou organizaci.
- **Partnerství a zdroje** – pro podnik velmi důležitá partnerství (např. partneři, dodavatelé), která je nutné systematicky řídit a podporovat. Velký důraz je kladen na přiměřené hospodaření s vnitřními zdroji, ale i na jiné oblasti jako životní prostředí nebo zdraví pracovníků.

- **Procesy** – procesy jsou plánované a řízené tak, aby umožnily plnění požadavků zákazníků. Výsledky procesů jsou měřeny a postupně vyhodnocovány. Velmi významným prvkem při řízení procesů jsou pracovníci, kteří mají zásadní vliv na finální výsledek procesu.
- **Zákazníci - výsledky** – ke sledování výsledků vztahujících se k potřebám zákazníků lze využít měřítko, která vyhodnocují vztahy se zákazníkem a snaží se pochopit jejich požadavky. Zjišťuje se postavení zákazníků na trhu, což může pomáhat při naplňování jeho požadavků.
- **Pracovníci – výsledky** – orientuje se na dosažené výkony pracovníků a výsledky slouží jako vhodná pomůcka pro motivaci a prostor, kde je dobré zaměřit pozornost na získání nových vědomostí a vzdělání.
- **Společnost – výsledky** – sledování, měření, monitorování a vyhodnocování výsledků jednotlivých činností a procesů. Mohou hodnotit i třetí strany. Zjišťují se názory okolí.
- **Klíčové výsledky výkonnosti** – porovnání dosažených výsledků s plánovaným cílem, politikou a strategií; porovnání plánovaných předpokladů se skutečnými hodnotami.

(RAŠKOVÁ, 2004)

LEAN CANVAS – modifikace business modelu canvas

Jedná se o zmodifikovanou verzi business modelu canvas pro start-upy, což jsou uživatelé, kteří se domnívají, že pokud použijí různé návody a principy, zvýší se jejich šance na úspěch. Tuto novou koncepci propracoval Asha Maurya, který je poradcem v několika firmách a jeho velkou inspirací byl jednoduchý koncept Osterwaldera a Pigneura. Maurya se zajímal o to, jaké zkušenosti se získaly při aplikaci a osobně několikrát využíval šablony business modelu canvas ke generování business modelu během poradenství.

Přístup Lean canvas a modifikace BMC měli za cíl, aby bylo „Plátno“ více zaměřeno na problémy a rizika konkrétní firmy (zejména na počátku jejího vzniku). Dalším významným prvkem koncepce je prezentace výrobku na trhu.

Z pohledu Maurya většina začínajících firem kolabuje proto, že pracuje v podmínkách velké nejistoty nebo věnuje čas na vývoj špatně zvolených produktů. Správné postupy v souladu s koncepcí Lean canvas vyžadují pochopení nejdůležitějších problémů (maximálně

3 nejpodstatnější), na které hledáme odpovědi a postup řešení problému, aby se firma dostala do dobré kondice a udržela se na trhu. (PUCHER, 2012)

Základní rozdíly mezi BMC a Lean canvas ukazuje tabulka níže:

Business model canvas	Lean canvas
Zákaznické segmenty	Zákaznické segmenty
Hodnotové nabídky	Hodnotové nabídky
Kanály	Kanály
Vztahy se zákazníky	Konkurenční výhody
Zdroje příjmů	Zdroje příjmů
Klíčové zdroje	Klíčové metriky
Klíčové činnosti	Řešení
Klíčová partnerství	Problémy
Struktura nákladů	Struktura nákladů

Tabulka 1 – Rozdíly BMC x Lean canvas (PUCHER, 2012)

Business model canvas a jeho rozšíření

Standardní model canvas je možné rozšířit o další stavební kameny, které berou v úvahu společenské náklady či přínosy a doplňují jej o environmentální rozměry.

Společenské náklady – náklady, které nejsou vyjádřeny finančně a mají dopad na okolí business modelu. Do této skupiny patří sociální problémy v regionu nebo společenských vrstvách.

Společenské přínosy – přínosy, které nejsou vyjádřeny finančně a realizují se v okolí business modelu. Využívají se u neziskových organizací, veřejně prospěšných institucí či nadací. (HEIKENWÄLDER, 2014 [online])

Business modely v prostředí internetu

Tyto modely využívají ke svému působení internetovou síť. Některé jsou přesunuté přímo na internet – např. aukce, kamenné obchody nebo e-shopy. Další specifické modely jsou zcela závislé na internetu – např. sociální sítě nebo internetové noviny.

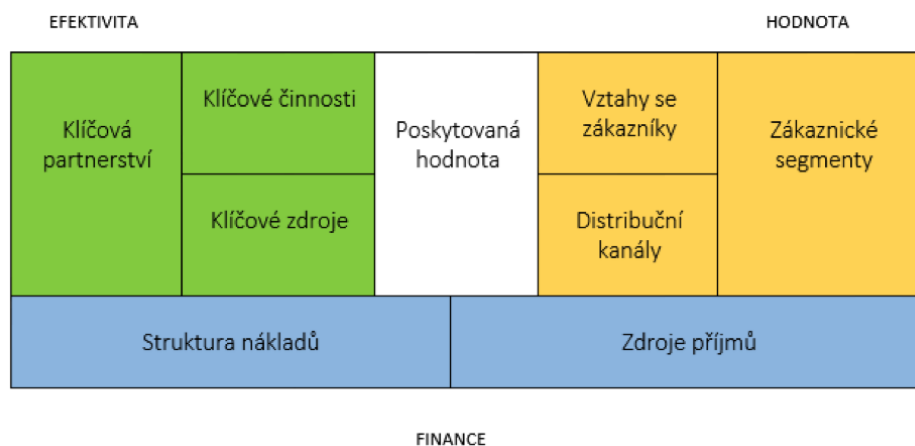
Michal Richter ve své závěrečné práci zmiňuje několik typů internetových modelů, kde se zaměřuje zejména na základní členění, jehož autorem je Michael Rappa ve spolupráci s týmem lidí. Internetové modely rozděluje na tyto:

- **Makléřský model** (Brokerage model) – řídí jej makléři, kteří jsou zároveň tvůrci trhu. Snaží se o propojení prodejců a kupujících v různých oblastech. Makléři si většinou účtují drobný poplatek za zprostředkování.
- **Model vydělávající reklamou** (Advertising model) – jedná se o rozšíření mediálních webových stránek se zajímavým obsahem či službou. Většinou na internetových stránkách dochází ke kombinaci služby zdarma s reklamou nebo bannery. Tento model se často využívá např. u blogů, zájmových webových stránkách, mail serverech atd.
- **Informačně mediální model** (Infomediary model) – v tomto modelu se analyzují informace o spotřebitelích a jejich zvycích. Dochází zde ke sběru dat o výrobních. Některé společnosti slouží jako zprostředkovatelé takových informací.
- **Obchodní model** (Merchant Model) – je využíván velkoobchodníky a maloobchodníky. Realizace prodeje probíhá pomocí katalogových cen nebo aukcemi.
- **Výrobní model** (Manufacturer Model) – závisí na síle internetu tak, aby se výrobcům podařilo zasáhnout zákazníky přímo. Pomocí webových stránek mohou zkrátit distribuční kanál.
- **Model založený na partnerství** (Affiliate model) – nabízí nákupní možnosti většinou tam, kde se to moc nepředpokládá. Působí zde finanční nabídka ve formě procent z příjmů, kterou poskytují partnerským sítím. Tento model je vhodný pro lepší prezentaci webových stránek.
- **Komunitní model** (Community Model) – založen na loajalitě uživatele a využívají ho zejména sociální sítě. Příjem může pocházet z prodeje doplňkových produktů, služeb nebo dobrovolných příspěvků (vazba na reklamu, předplatné prémiových služeb).
- **Předplatitelský model** (Subscription Model) – od uživatelů se získávají pravidelné poplatky za služby. Často je tento model spojován s Advertising modelem.
- **Model využití** (Utility Model) – model „na zakázku“ je zaměřen na měření využití. Sazby jsou založené na skutečném využívání služeb (např. podle využitých minut připojení).

(RICHTER, 2012)

Business model canvas

Business model je metoda, která se používá pro strategické řízení firmy. V roce 2010 představila business model canvas skupina lidí za vedení Alexandra Osterwaldera, jak bylo již uvedeno v části rešerše. Pomocí devíti základních prvků a jejich vzájemných vztahů se krok po kroku můžeme přiblížit ke stanovenému cíli. Tento model nám ukazuje, jakým způsobem je firma schopna vydělávat peníze. Graficky je možné znázornit těchto devět prvků nástrojem, který se nazývá „plátno business modelu“. Plátno je rozděleno do třech základních částí: část efektivity (klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství), část hodnotovou (kanály, vztahy a zákaznické segmenty) a finanční část (zdroje příjmů a struktura nákladů).



Obrázek 7 – Plátno business modelu: <http://files.dobra-strategie.webnode.cz/200000010-71cb173bd2/2.png>

Plátno by mělo být dostatečně velké, aby se na něj mohlo zaznamenávat. Na internetu je volně dostupný vzor - <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>. Do příslušných políček se mohou umísťovat samolepicí lístečky nebo zaznamenávat přímo do jednotlivých sekcí fixem.

Proces tvorby při návrhu business modelu

Základní stavební prvky business modelů jsou rozděleny do devíti oblastí, které se dají nejlépe znázornit na tzv. plátně (canvas). Je to grafické znázornění, které napomáhá k lepšímu pochopení celého systému. Těchto devět oblastí je rozděleno na:

- Zákaznické segmenty
- Hodnotové nabídky
- Kanály
- Vztahy se zákazníky

- Zdroje příjmů
- Klíčové zdroje
- Klíčové činnosti
- Klíčová partnerství
- Struktura nákladů

Zákaznické segmenty

Tento stavební prvek se týká osob či subjektů, na které by se rád podnik zaměřil, jelikož mu zajišťují zisk. Aby se zlepšily služby pro zákazníky, je vhodné je seskupit do různých sekcí podle jejich potřeb nebo jiných znaků. Z toho se pak usoudí, na jaké segmenty je vhodné se zaměřit a které naopak ustoupí do pozadí. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Na základě analýzy chování zákazníka můžeme rozdělit zákaznické segmenty do různých kategorií dle působení různých faktorů v rámci obchodních vztahů B2C a B2B.

Při segmentaci na trzích B2C jsou nejčastěji využívána kritéria: demografická (souvisí s věkem a pohlavím); geografická (týká se různých oblastí a zemí); sociálně ekonomická (zaměřená na příjmové skupiny); psychografická (souvisí s charakterem osoby a životním stylem); motivy koupě (důležitost používání a cílový užitek); kupní chování a citlivost na nástroje marketingového mixu. (RIEDL, 2005)

Segmentace na trzích B2B můžeme rozdělit do pěti základních skupin dle kritéria: demografické (lokality, velikost podniku, odvětví); provozní proměnné (technologie, uživatelské postavení, potřeby zákazníků); nákupní přístupy (struktura moci, vztahy, nákupní postupy a kritéria); situační faktor (naléhavost, použití, velikost objednávky); osobní vlastnosti nakupujícího (postoje k riziku, věrnost). (BONOMA & SAPHIRO, 1984)

Možností členění zákaznických segmentů existuje hned několik. Zde je možný přehled základních typů zákaznických segmentů:

Masový trh – zaměření na jednu velkou skupinu zákazníků, které mají podobné potřeby

Nikový trh – orientace na specifické požadavky zákazníků

Segmentace – rozlišení mezi tržními segmenty s trochu odlišnými potřebami

Diverzifikace – více zákazníkům je poskytována odlišná nabídka

Vícestranné platformy – zaměření na dva nebo více provázané zákaznické segmenty

Nejdůležitější otázky, které je si třeba položit při zkoumání prvku zákaznické segmenty je:

„Kdo jsou naši zákazníci?“

„Kde se nacházejí?“

„Jaké jsou jejich potřeby, přání a hodnoty?“

Hodnotová nabídka

Mezi jeden z dalších stavebních prvků business modelu patří „hodnotová nabídka“. Mají se tím na mysli výrobky nebo služby, které jsou určeny pro různé zákazníky. Může se jednat o inovativní nabídky, ale i jiné, které jsou podobné současným nabídkám na trzích. K utváření hodnoty lze využít tyto prvky:

Novost – jedná se o hodnotové nabídky, které představují nové potřeby, se kterými zákazníci ještě nepřišli do kontaktu

Výkon – představuje tvorbu hodnoty zlepšováním výkonu výrobku či služby

Přizpůsobení – vytváří hodnotu přizpůsobením výrobků nebo služeb určitým potřebám zákazníků

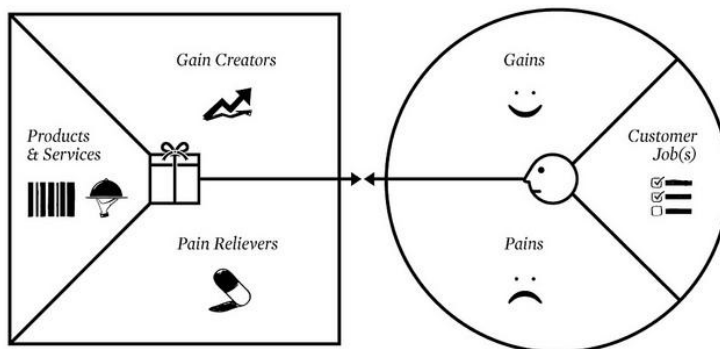
Hodnota může být kvantitativní, kdy se jedná například o cenu nebo kvalitativní, což je spojené s různými atributy jako design či spokojenost zákazníků. Společnost může vytvářet hodnotu i tak, že pomáhá zákazníkovi se splněním určitých úkolů. K uspokojení zákazníků, kteří jsou citliví na cenu, může mít vliv i nabídka hodnoty za nižší cenu. S tím úzce souvisí pomoc zákazníkům při snižování nákladů a snižování rizika při nákupu výrobků či služeb. Další možností vytvoření hodnoty může být i dostupnost všem zákazníkům a jednoduchost používání. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

K vytváření hodnoty nám slouží jeden z nástrojů marketingového mixu – PRODUKT. Tento nástroj by měl být v rovnováze s ostatními nástroji marketingového mixu (CENA, DISTRIBUCE, KOMUNIKACE). Tento soubor nástrojů je nazýván modelem 4P. Nástroj „produkt“ je ovlivňován různými vlivy jako např. designem, vlastnostmi produktu, kvalitou, značkou a dalšími vlivy, které na produkt působí. Důležité je vždy správně určit a uvědomit si, kdo je naše cílová skupina. Mezi jiné pojetí marketingových nástrojů se dá zařadit nový

4C model, který vychází ze 4P. Model 4C navrhl začátkem 90.let Robert Lauterborn. O jeho rozšíření se však přičinil až Philip Kotler a označil jej za „mix nakupujícího nebo mix zákazníka“. Tento model se skládá z hodnoty zákazníka, celkových nákladů zákazníka, pohodlí a komunikace. Celkově je model 4C orientován více z pohledu zákazníka. (BLAŽKOVÁ, 2005)

V dnešní moderní době je rozvoj techniky na opravdu dobré úrovni, a tak se můžeme i v této oblasti setkat s aplikacemi, které nám dokážou zjednodušit práci při tvorbě business modelů. Jako velice zajímavá aplikace pro android systém se jeví „Value Proposition canvas“ - <https://play.google.com/store/apps/details?id=ch.hesso.valueproposition>, kterou lze využít pro práci s hodnotovou nabídkou.

K tomu, abychom poznali potřeby našich zákazníků, musíme jim nabídnout produkty nebo služby, po kterých touží. V takovém případě můžeme k tomuto účelu vyzkoušet techniku VPC (Value Proposition canvas – Hodnotová nabídka canvas), která umožňuje rozpoznat potřeby zákazníků s ohledem na jejich slabiny a najít nejvhodnější. Základem je vytvoření VPC schématu, které poukazuje na to, co jsme zákazníkům schopni nabídnout a úzce se věnuje jeho potřebám, obavám i tužbám. Schéma VPC je možné vidět na obrázku č.2. (MENCL, 2014 [online])



Obrázek 8 – Value Proposition canvas: <http://www.ztrata-casu.cz/clanky/value-proposition-canvas>

V pravé části schématu se nachází CUSTOMER PROFILE (zákaznický profil), což je oblast, která se soustřeďuje na zákazníka. Skládá se ze tří částí:

- JOB(s) (práce) – ukazuje na záležitosti, (např. potřeby, problémy) které řeší zákazníci v profesním, ale i osobním životě.
- PAINS (obtíže) – vypovídá o obavách, které mají zákazníci. Ať už jde o negativní emoce nebo třeba technické problémy.
- GAINS (touhy) – to, co zákazníci očekávají.

Po levé straně se nachází oblast VALUE MAP, která popisuje to, co můžeme zákazníkovi nabídnout. Mapuje vlastnosti produktu. Tato oblast je dále členěna na:

- PRODUCTS&SERVICES (produkty a služby) – zahrnuje seznam výrobků či služeb
- GAIN CREATORS (naplnění tužeb) – popisují, jakým způsobem naplní služby či výrobky zákazníkovo očekávání
- PAIN RELIEVERS (eliminace obtíží) – ukazuje, které způsoby mohou být využity k eliminaci obtíží (PAINS) zákazníka

Výsledkem VPC je tzv. FIT, který zobrazuje propojení levé a pravé části schématu a napomáhá k naplnění potřeby zákazníků.

Průběh v praxi (příklad):

- Uspořádání workshopu (zaměstnanci + klient)
- Brainstorming – definovat jednotlivé JOB(s), PAINS, GAINS
- Výstup 20 až 40 poznámek na samolepících papírkách na plátně, ke kterým se určují priority
- Výsledkem je CLUSTER (zúžený pohled) v rozmezí 3 až 8 důležitých témat

(MENEL, 2014 [online])

V případě hodnotové nabídky je důležité si uvědomit, jaké otázky budou hrát hlavní úlohu. Může jít o otázky typu:

„Jaké hodnoty jsou zákazníkovi poskytovány?“

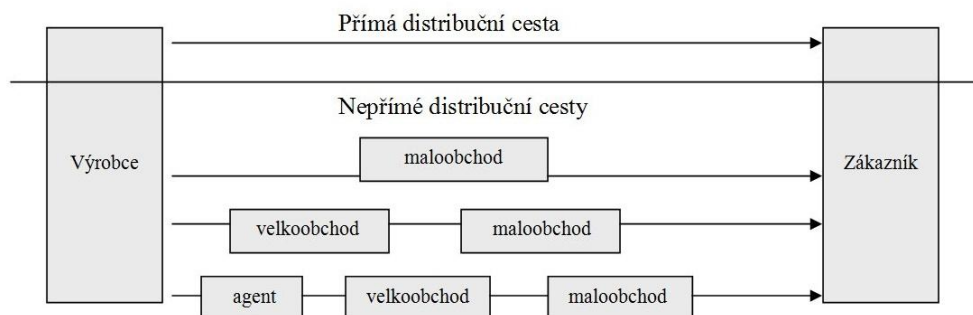
„Které jeho potřeby uspokojujeme?“

„Jaké problémy mu můžeme pomáhat řešit?“

Kanály

Tato oblast ukazuje na to, jakým způsobem společnost komunikuje se zákazníky a slouží k naplnění jejich potřeb. Kanály mohou mít pět fází a lze je rozdělit na kanály přímé a nepřímé. V některých případech se mohou dělit i na vlastněné a partnerské. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Distribuční cesty



Obrázek 9 – Distribuční cesty: <http://moodle2.gymcheb.cz/mod/page/view.php?id=37352>

K nejjednodušší formě distribuce patří přímé distribuční kanály, kdy je zboží dováženo přímo zákazníkovi a nemá žádné jiné zprostředkovatele. Může se jednat o prodej ve vlastních prodejnách, přímo v místě výroby nebo prostřednictvím internetu. Výhodou této distribuce je přímý kontakt se zákazníkem, kontrola produktu během cesty od procesu výroby až k zákazníkovi a nižší náklady. Naopak nevýhodou je, že nejsme schopni pokrýt větší rozsáhlost trhu.

Mezi další formu distribuce patří nepřímé distribuční kanály, kde výrobce ztrácí přímý kontakt se zákazníkem a využívá k tomu různé zprostředkovatele. Je zde možnost využití jednoho mezičlánku (např. maloobchod – prodává zboží přímo konečnému spotřebiteli), dvou mezičlánků (např. velkoobchod a maloobchod), ale i více mezičlánků. Výhodou nepřímé distribuce je větší schopnost pokrytí rozsáhlejších trhů. Výrobce nemusí hledat zákazníky a zajišťovat prodej. (SVĚTLÍK, 1992)

Kanály mají pět fází, počínaje fází POVĚDOMÍ, která je zaměřena na zvyšování povědomí o výrobcích a službách firmy. Ve druhé fázi HODNOCENÍ se věnuje zákazníkům, kteří chtějí zhodnotit hodnotou nabídku. Dalším krokem je NÁKUP, zabývající se možnostmi zakoupení výrobků a služeb. Čtvrtá fáze je PŘEDÁNÍ, které ukazuje jakým způsobem je hodnotová nabídka předávána. V poslední fázi PO PRODEJI se zajišťuje zákaznická podpora. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Při zkoumání oblasti distribučních kanálů je třeba se zaměřit na otázky typu:

„Kterým kanálům dávají přednost zákazníci a jaké využíváme?“

„Které kanály fungují nejlépe a jaké jsou jejich náklady?“

Vztahy se zákazníky

Zaměření této oblasti se dotýká typů vztahů, které si společnost vytváří s jednotlivými zákazníky. Může jít o vztahy osobní, ale i automatizované. Vztahy se zákazníky vycházejí na základě těchto motivací: získání zákazníků, jejich udržení a navyšování prodeje. Můžeme je rozdělit do různých kategorií.

Osobní asistence – vztah závisí na lidské interakci. Zákazník komunikuje se zástupcem společnosti, který mu poskytuje pomoc během prodeje, ale i po uskutečnění nákupu. Vztah vzniká přímo na místě prodeje prostřednictvím e-mailu, telefonního rozhovoru nebo jiných prostředků.

Individuální osobní asistence – zástupce společnosti se individuálně věnuje určitému zákazníkovi. V tomto případě se jedná o velmi hlubokou důvěryhodnou vazbu, která se vytváří postupně v dlouhodobém časovém období.

Samoobsluha – společnost neudrzuje žádné přímé vztahy se zákazníky, ale poskytuje jim prostředky k tomu, aby se samostatně o sebe postarali.

Automatizované služby – jedná se o složitější formu zákaznické samoobsluhy, která souvisí s automatizovanými službami. Tyto služby mohou rozlišit jednotlivé zákazníky a jejich potřeby, což jim umožňuje nabídnout individuální informace k určité objednávce.

Uživatelské komunity – slouží ke komunikaci se současnými, ale i potencionálními zákazníky. Některé společnosti nabízejí online komunity, které pomáhají zákazníkům při řešení problémů a s poskytováním znalostí.

Spoluvorba – vytváří hodnotu společně se zákazníkem. Mohou například podporovat zákazníky k psaní recenzí, což má za následek zvyšování hodnoty pro další čtenáře a zároveň i potencionální zákazníky. Dalším způsobem spoluvorby může být zapojení zákazníků do návrhů nových projektů. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Důležitým pojmem zabývajícím se vztahy se zákazníky je RELATIONSHIP MARKETING (vztahový marketing). Je to proces, kdy se tvoří, udržují a rozšiřují silné vztahy se zákazníky a zaměřuje se více na dlouhodobé výsledky. Cílem je udržení dlouhodobé spokojenosti zákazníků. S pomocí zákaznických segmentů lze vytvořit pět úrovní vztahů.

Základní – prodejce prodá výrobek, ale již se o nic nestará. Tuto úroveň využívají prodejci s větším počtem zákazníků s nízkou marží.

Reaktivní – prodejce prodá výrobek, ale zároveň požádá zákazníka o zpětnou reakci, pokud by se vyskytl problém týkající se výrobku.

Odpovědný – v krátké době po uskutečnění prodeje výrobku kontaktuje prodejce zákazníka, aby zjistil, zda je zákazník s výrobkem spokojen. Při zpětné vazbě může zjistit, zda má zákazník nějaké nápady na vylepšení produktu nebo je s něčím nespokojen, což pomáhá prodejci k vylepšování nabídky.

Proaktivní – občasné kontaktování zákazníka prodejcem na základě zjištění o vylepšení či nových produktech.

Partnerský – prodejce se zákazníkem spolupracuje neustále, aby zjistil větší rozsah zákaznických přání a vylepšil tím hodnotu výrobku. Tuto úroveň využívají zejména prodejci s užším počtem zákazníků. (KOTLER, 2007)

K tomu, aby byly informace o zákaznících dostatečně zmapovány a sloužily k dalším procesům se zákazníky, je vhodné vytvořit systém řízení vztahů se zákazníky (CRM, Customer Relationship Management). Úspěch CRM závisí na umění získávat data od zákazníků, vyhodnocovat je a využívat k dalším obchodním procesům. Využívají jej zejména větší podniky, ale může se najít uplatnění i pro středně velké. Pokud nemá podnik dostatek finančních prostředků, může si zvolit pouze část systému, která je vhodná pro jejich požadavky.

CRM jako automatizace marketingu – cílem je doručit výrobek nebo službu každému zákazníkovi včas. K tomu je zapotřebí zjistit, co zákazník požaduje. Pokud by chtěl podnik vylepšit tuto oblast, doporučuje se zaměřit na personalizaci, telemarketing, emailový marketing a další jiné činnosti.

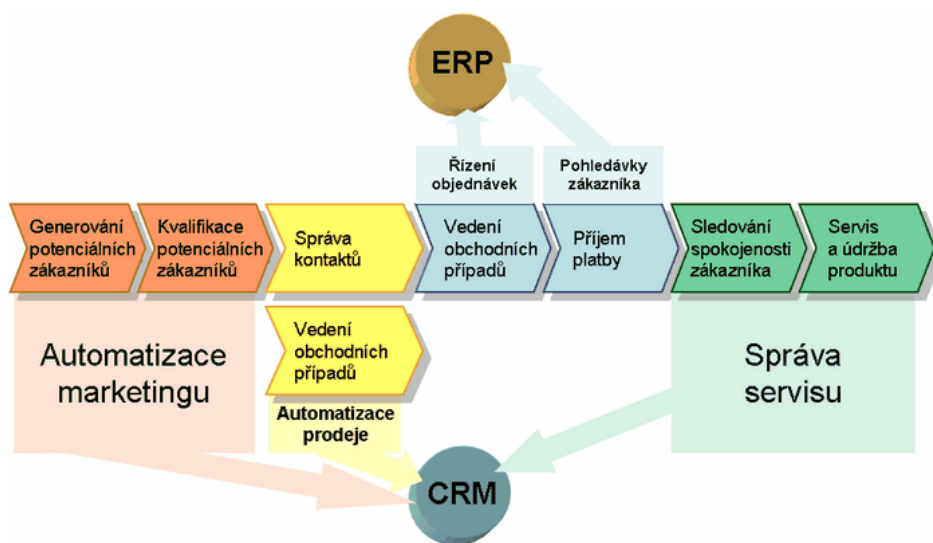
CRM jako automatizace prodeje – smyslem je přímé doručení výrobku či služby zákazníkovi a zefektivnění aktivity pracovníků, kteří výrobek nabízejí. Pro vylepšení této oblasti je vhodné se zaměřit na plánování a řízení prodejního procesu, řízení kontaktů, motivační systém prodejců a další podobné činnosti.

CRM jako péče o zákazníka – cílem je poskytnout služby zákazníkům, které již podnik má a rád by si je udržel. Využít k tomu může komunikaci prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo vést evidenci transakcí se zákazníky.

CRM jako zákaznická samoobsluha – zákazník může získat informace, které ho zajímají. K ulehčení mu mohou sloužit prostředky jako personalizovaný přístup na webové stránky, vyhledávání, interaktivní chat, e-mail. Někdy je tato část označována za e-CRM (electronic CRM).

CRM jako e-commerce – platby, nakupování nebo prodej na internetu

(BLAŽKOVÁ, 2005)



Obrázek 80 – Řízení vztahů se zákazníky: <http://web.ortex.cz/produkty/crm/co-je-crm.aspx>

Na obrázku je možné pozorovat návaznost systému CRM (Řízení vztahů se zákazníky), které zahrnuje ERP (Řízení logistických procesů).

Analytici CRM vytváří datové sklady, které slouží k využití potřebných dat o zákaznících v rámci různých analýz a v případě nutnosti se mohou z tohoto úložiště vyfiltrovat nejzajímavější informace. (KOTLER, 2007)

K tomu, abychom si uvědomili základní výstupy týkající se vztahů se zákazníky, můžeme reagovat na tyto otázky:

„Jaký druh vztahu očekávají naši zákazníci a jaké jsme již vytvořili?“

„Jakým způsobem jsou zařazeny mezi ostatní odvětví business modelu?“

„Jak jsou nákladné vztahy se zákazníky?“

Zdroje příjmů

Jedním z dalších prvků business modelu jsou zdroje příjmů, které představují hotovost od zákazníků. Ke stanovení celkového zisku, je třeba od příjmů odečíst náklady. Každý zdroj příjmů může používat jiné mechanismy k tvorbě ceny, např. smlouvání, dražení, pevné ceny, závislost na trhu nebo množství a jiné techniky. Model canvas může souviset s příjmy z jednorázových plateb, opakujícími se příjmy z průběžných plateb nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory. Zdroje příjmů lze získat několika způsoby:

Prodej aktiv – tento druh příjmu závisí na prodeji vlastnických práv k fyzickému produktu

Poplatek za užití – příjem vychází z využívání určité služby

Předplatné – příjem spočívá na prodeji stálého přístupu k určité službě

Půjčování nebo pronájem – příjem založen na dočasném poskytnutí výhradního práva k používání aktiv za poplatek po určitou dobu

Poskytování licencí – tento příjem souvisí s poskytováním souhlasu využívat majetek chráněný autorskými právy za licenční poplatek

Brokerage fees – příjem, který vychází ze zprostředkování služeb mezi dvěma i více stranami

Reklama – vztahuje se k poplatkům z reklamy na výrobek nebo službu

Zdroj příjmů se může odrážet od různých druhů cenotvorných mechanismů. Mezi dva základní typy cenotvorných mechanismů patří: fixní a dynamická cenotvorba. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Prodejci vytvářejí určitou cenovou strukturu, kterou občas upravují podle zákazníků. Cenová strategie je proměnná dle životního stádia, ve kterém se výrobek nachází. Při stanovení ceny u nového produktu, může podnik „sbírat smetanu“, pokud se drží pravidel nastavení vysoké ceny. V jiném případě může využít penetrační strategie a naopak nastavit cenu nízkou, což může vyvolat rozšíření podílu na trhu. (KOTLER, 2007)

Ke zjištění oblasti týkající se zdroje příjmů by bylo vhodné zamyslet se nad otázkami typu: „Jakou hodnotu jsou zákazníci schopni zaplatit a jakou platí nyní?“

„Jakým způsobem platí a jak by rádi platili?“

„Jakou částí přispívají jednotlivé zdroje příjmů?“

Klíčové zdroje

Oblast klíčových zdrojů potřebuje každý podnik a je zaměřena na nejdůležitější aktiva, která mohou mít fyzickou, duševní, lidskou, ale i finanční podobu. Tyto aktiva může podnik vlastnit nebo si je pronajímat. Klíčové zdroje se mohou rozdělit do těchto kategorií:

Fyzické zdroje – může se jednat o budovy, výrobní prostory, stroje, vozidla, systémy, ale také distribuční síť.

Duševní zdroje – patří mezi ně značky, patenty, autorská práva, znalosti – patentově chráněné, databáze zákazníků.

Lidské zdroje – musí mít každý podnik, jelikož lidé odehrávají v podniku důležitou roli za pomoci své kreativity a znalostí.

Finanční zdroje – u některých podniků je vyžadována například hotovost, úvěrové linky nebo opční akciové programy, které slouží k získání zaměstnanců. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

V této oblasti je nejpodstatnější zjistit, které klíčové zdroje potřebují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály, vztahy se zákazníky a zdroje příjmů.

Klíčové činnosti

Další součástí, která je potřebná k vytvoření business modelu, je prvek nazývaný „Klíčové činnosti“. Zahrnuje nejpodstatnější činnosti, které firma vykonává, aby mohla vytvořit hodnotovou nabídku a proniknout na trhy. Tyto činnosti je možné rozdělit na různé sekce:

Výroba – je nedílnou součástí výrobních firem a zahrnuje výrobu, navrhování a poskytování výrobků v dostatečném množství a vyhovující kvalitě.

Řešení problémů – hledání nových řešení problémů u zákazníků. Důležitou roli hrají znalost managementu a průběžná školení.

Platforma – jako platforma mohou fungovat sítě, software nebo značky. Platformu je třeba neustále udržovat a rozvíjet. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Abychom mohli lépe porozumět klíčovým činnostem, můžeme se zaměřit na činnosti, které mají vztah s naší hodnotovou nabídkou, distribučními kanály, vztahy se zákazníky a zdroji příjmů.

Klíčová partnerství

Do této kategorie jsou zahrnuti dodavatelé a partneři. Partnerství vznikají z mnoha důvodů (například za účelem snížení rizika nebo získání zdrojů) a mohou být trvalá nebo dočasná. Je možné je rozdělit do čtyř různých typů:

1. Strategické partnerství, kde nedochází ke konkurenci mezi subjekty

2. Strategické partnerství mezi subjekty, které si konkurují
3. Partnerství s cílem tvořit nové podnikatelské projekty
4. Partnerství mezi dodavatelem a kupujícím s cílem zajištění spolehlivých dodávek

V případě tvorby partnerství lze rozlišovat mezi třemi typy motivace:

Optimalizace a úspory v rozsahu – vzniká z důvodu optimálního rozdělení zdrojů a činností. Cílem optimalizace je snížení nákladů a často je využíváno u outsourcingu.

Snížení rizika a nejistoty – partnerství může snižovat rizika v konkurenčním prostředí. V jedné oblasti mohou vytvářet strategická spojení a v druhé si mohou konkurovat.

Získání určitých zdrojů a činností – rozšiřují své schopnosti tím, že spoléhají na jiné společnosti, které jim mohou dodat příslušné zdroje nebo budou vykonávat určitou činnost. Často jsou motivovány potřebou získat znalosti nebo přístup k zákazníkům. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Pro toto odvětví je vhodné si uvědomit, kdo jsou naši hlavní dodavatelé a partneři. Je vhodné se zaměřit na zdroje, které od nich získáváme a jaké mají naši partneři klíčové činnosti.

Struktura nákladů

Jedním z posledních prvků business modelu je „Struktura nákladů“, kde jsou zahrnuty nejdůležitější náklady, které úzce souvisí s tvorbou hodnotové nabídky, udržením zákazníka, ale i s generováním příjmů. Jedním z cílů business modelu je minimalizovat náklady. Můžeme rozlišovat mezi dvěma typy struktur nákladů, ale spousta business modelů patří někde mezi tyto dva typy.

Model motivovaný náklady – minimalizace nákladů ve všech různých úsecích (nejšťihlejší struktura nákladů) s pomocí hodnotových nabídek, které jsou založené na nízkých cenách.

Model motivovaný hodnotou – zaměření zejména na tvorbu hodnoty. Mezi společnosti, které tento model využívají, patří firmy s exkluzivními službami, které usilují o dobrý image.

Zmiňované struktury nákladů mohou mít tyto vlastnosti:

Fixní náklady – nezávisí na objemu výrobků nebo služeb. Do této kategorie spadají platy zaměstnanců, nájemné nebo náklady v souvislosti s výrobními závody.

Variabilní náklady – jsou přímo úměrné objemu vyráběných výrobků nebo služeb.

Úspory z rozsahu – součástí jsou nákladové výhody získané při rozšíření produkce, což napomáhá snížení průměrné jednotkové ceny. Příkladem může být využití množstevní slevy při nákupu.

Úspory ze sortimentu – součástí jsou nákladové výhody získané prostřednictvím vyššího rozsahu provozu, kde může docházet k větší podpoře více produktů. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Je nutné se zamyslet nad otázkou, které náklady jsou nejpodstatnější a jaké klíčové zdroje včetně klíčových činností jsou nejnákladnější.

Využití při tvorbě strategie a inovacích

Pojetí business modelu umožňuje rozšířit pojem inovace nejen v rámci inovace produktu. Vytvořený model můžeme konstruktivně zhodnotit a postupně strategicky zkoumat jeho oblasti. Pro tento případ je dobré využít čtyři strategické oblasti: prostředí business modelu, hodnocení business modelu, strategie modrého oceánu (pohledem business modelu) a řízení více business modelů v rámci podniku.

Prostředí business modelu

Velmi užitečné je seznámení se s prostředím business modelu, kde je možné provést rozbor dopadu na budoucnost podniku. K lepšímu pochopení business modelu je vhodné zanalyzovat čtyři hlavní vnější síly prostředí, které mají na model velký vliv: tržní síly, sektorové síly, hlavní trendy a makroekonomické síly. Tyto síly jsou dále ovlivňovány dalšími vlivy.

Tržní síly – slouží k analýze trhu a pro hlubší průzkum je třeba

- zjistit tržní faktory, které ovlivňují trh z pohledu zákazníka a nabídky;
- určit tržní segmenty a snažit se o vyhledání nových segmentů;
- prozkoumat tržní potřeby, požadavky a jak jsou uspokojovány;
- najít přechodové náklady, které jsou spojené s přechodem zákazníků ke konkurenci;
- identifikovat prvky spojené s příjmovou atraktivitou a cenotvornou silou

Sektorové síly – působí při analýze konkurence se zaměřením na

- konkurenci – cílem je identifikovat ji včetně její síly;
- nově příchozí firmy – zjistit zda mohou být konkurentem;
- substituční výrobky a služby – popis potencionálních substitutů;

- Dodavatelé a jiní aktéři hodnotového řetězce – popis subjektů hodnotového řetězce na trhu včetně potencionálních;
- zainteresoované osoby – zjistit, které osoby mohou podnik ovlivnit

Zde bych ráda poukázala na podobnost sektorových sil s Porterovým modelem pěti sil (obrázek č.1), který jsem podrobněji rozepsala v analýze mikroprostředí.

Hlavní trendy – slouží k vývoji prognózy a závisí na těchto trendech:

- technologické trendy – identifikovat ty, které by mohly mít vliv na business model;
- regulatorní trendy – zjistit předpisy a regulatorní trendy s vlivem na business model;
- společenské a kulturní trendy – popsat hlavní společenské trendy s vlivem na business model;
- socioekonomické trendy – objasnění hlavních socioekonomických trendů s vlivem na business model

Makroekonomické síly – působí v oblasti makroekonomie, kde mají vazbu na

- globální tržní podmínky – popis aktuálních podmínek z makroekonomického pohledu;
- kapitálové trhy – vztah mezi aktuálními podmínkami na kapitálových trzích a kapitálovými potřebami podniku
- komodity a další zdroje – souhrn aktuálních cen a cenových trendů u zdrojů
- ekonomická infrastruktura – na trhu, kde podnik působí

Na základě rozboru těchto čtyř hlavních sil můžeme předpokládat, jak by se mohl business model vyvíjet v budoucnosti v rámci různých možností.

Hodnocení business modelu

Hodnocení business modelu patří mezi důležitou manažerskou činnost, která podniku ukazuje její pozici na trhu. Může být základem pro vylepšení business modelu nebo směřovat k zásahu na jeho inovaci. Slabá či silná stránka působících prvků je schopna ovlivnit ostatní stavební prvky a někdy i celý model.

V této metodě se využívá kombinace SWOT analýzy s obrazovým schématem business modelu. Více informací o SWOT analýze je popsáno v kapitole „Strategie“. SWOT analýza se využívá k analýze silných a slabých stránek podniku (ukazuje současný stav) a k určení potencionálních příležitostí a hrozeb (předpovídá možný budoucí vývoj). Když se

propojí s obrazovým schématem business modelu, umožňuje cílené zhodnocení modelu podniku, včetně jeho stavebních prvků.

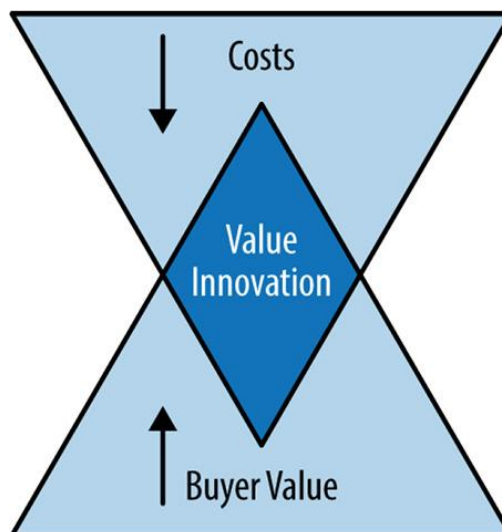
Strategie modrého oceánu

Tato strategie je založena na spojení nástrojů business modelu se strategií modrého oceánu, což je metoda popsána autory W. Chan Kim a Renée Mauborgneové v knize „Strategie modrého oceánu“. Je to strategie, která dokáže efektivně zhodnotit hodnotové nabídky a business modely a zároveň prověřit nové zákaznické segmenty. Business model doplňuje tuto strategii modrého oceánu tím, že dokáže porozumět změnám jedné části business modelu s dopadem na ostatní složky. Modrý oceán se snaží zvyšovat hodnoty pro zákazníky tím, že vytváří nové výhody či služby. Na druhou stranu se zaměřuje na odstranění méně hodnotových prvků nebo služeb, což má za následek snížení nákladů.

Podle strategie modrého oceánu se k dosažení hodnotové inovace může použít analytický nástroj „systémový rámec čtyř aktivních opatření“. V zásadě jde o testování v rámci čtyř základních otázek:

- Jaké faktory považující v daném odvětví za samozřejmé, je vhodné odhodit?
- Jaké faktory je dobré omezit na nižší úroveň?
- Jaké faktory je vhodné pozvednout na vyšší úroveň?
- Jaké nové faktory, které odvětví nenabízí, je třeba vytvořit?

Kromě hodnotové inovace je žádoucí zkoumat skupiny lidí, kteří nepatří do kategorie zákazníků a připojovat se na zatím nevyužité trhy.



Obrázek 11 - Hodnotová inovace: http://www.uxmatters.com/mt/archives/2016/01/images/Figure_2-5.jpg

Hodnotovou inovaci (Value Innovation) vytváří průnik business modelu představující tvorbu hodnoty (Buyer Value) a náklady (Costs), které jsou viditelné na obrázku č.11. Systém spočívá ve zvyšování hodnoty a snižování nákladů tím, že strategie identifikuje prvky hodnotové nabídky, které je vhodné odvrhnout, omezit, pozvednout nebo vytvořit nové.

Řízení více business modelů

Pokud se v podniku vyskytuje více modelů, které jsou každý zvlášť zaměřen na jinou oblast, může docházet ke konfrontaci při jejich realizaci. V takovém případě je dobré zjistit, jakou měrou a ve které oblasti se stavební prvky jednotlivých modelů podílejí na vzájemné vazbě. První způsob je založen na vzájemné integraci, kde je vhodné vytvořit mezi business modely vzájemnou synergii a podle potřeby je koordinovat. Další řešení je působení autonomní, kde modely mají potenciál pro synergie. V poslední řadě jsou to modely s velice odlišným působením, kde je třeba vyhnout se konfliktům mezi integrovanými business modely a umožnit jim potřebnou samostatnost formou oddělení.

Využití business modelu při tvorbě inovací

Pro nový inovativní model je potřeba vygenerovat mnoho nápadů a oddělit ty nejlepší. Tento proces se nazývá „ideace“ a má dvě fáze. První fáze je generování nápadů a další je nazývána fází syntézy, kdy se nápady analyzují, a provede se omezený výběr nejlepších možností. Při inovaci business modelu je orientace zaměřena na budoucnost, aby se mohlo dosáhnout zisku a vytvořit hodnotu. Osterwalder (2012) ve své knize uvádí dvě metody, jak k nápadům a postupně k inovaci dospět – epicentra inovace business modelu a otázky typu „co kdyby“.

Epicentra inovace business modelu

Výchozím bodem pro nové nápady na inovaci business modelu se může stát každý z devíti stavebních prvků business modelu. Rozlišují se čtyři epicentra inovací, která mohou mít významný vliv na změny business modelu:

- **Zdrojové epicentrum** – epicentrem inovací jsou zdroje, které vycházejí z infrastruktury podniku nebo partnerství.
- **Nabídkové epicentrum** – epicentrem je nabídka, která tvoří nové hodnotové nabídky s dopadem na ostatní stavební prvky.

- **Zákaznické epicentrum** – epicentrem jsou zákazníci s vlivem na ostatní stavební prvky. Inovace je založena na potřebách zákazníků.
- **Finanční epicentrum** – epicentrem jsou zdroje příjmů a struktura nákladů, které mají vliv na ostatní prvky business modelu.
- **Více epicenter** – jsou založené na více epicentrech a mají vliv na ostatní zbývající stavební prvky.

Síla otázek typu „co kdyby“

Metoda pracuje s kladením otázek ve formě – co by nastalo, kdyby se provedla určitá změna. Pomocí výsledných odpovědí se zkoumá dopad situace a hledá se nejvhodnější a prospěšné inovace. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2012)

Dřevozpracující průmysl

Členění a vývoj produkce

Dřevařské hospodářství zahrnuje široký okruh různých výrobních oblastí. Můžeme využívat členění podle stupňů toku materiálu nebo podle řetězce tvorby hodnot lesního a dřevařského hospodářství.

Surovinu lze získat v lesních závodech, lesních společnostech nebo podnicích. V první řadě se surovina využívá ke zpracování dřeva na pilách, při výrobě desek a při získání dřevoviny či celulózy. V další fázi zpracování se podniky zaměřují na provádění hoblování, impregnaci, výrobu stavebních dílů, vrstvených desek nebo výrobu dveří a oken. Mezi podniky, které vyrábějí výrobky pro konečnou spotřebu lze zahrnout výrobce papíru, kartonu, nábytku, obalů, palet. Do této kategorie patří i výrobci dřevěného zboží, kuchyní, tesařské podniky, pokrývačské podniky a další. (SCHMITHÜSEN & kolektiv autorů, 2009)

Světový vývoj produkce výrobků ze dřeva - (porovnání roku 2004 a 2014)

Sortiment	2004	2014
Řezivo (Sawnwood)	425 mil.m ³	439 mil.m ³
Dřev.materiály (Wood-based Panels)	246 mil.m ³	388 mil.m ³
Celulóza	175 mil.m ³	173 mil.m ³
Papír, lepenka/karton	356 mil.m ³	400 mil.m ³

Tabulka 2 - Světová produkce výrobků ze dřeva – (FAOSTAT 2014)

Vývoj produkce výrobků ze dřeva v Evropě - (porovnání roku 2004 a 2014)

Sortiment	2004	2014
Řezivo (Sawnwood)	139 mil.m ³	147 mil.m ³
Dřev.materiály (Wood-based Panels)	72 mil.m ³	78 mil.m ³
Celulóza	50 mil.m ³	46 mil.m ³
Papír, lepenka/karton	110 mil.m ³	105 mil.m ³

Tabulka 3 - Produkce výrobků ze dřeva v Evropě – (FAOSTAT 2014)

Vývoj produkce výrobků ze dřeva v České republice - (porovnání roku 2004 a 2014)

Sortiment	2004	2014
Řezivo (Sawnwood)	3,9 mil.m ³	3,8 mil.m ³
Dřev.materiály (Wood-based Panels)	1,4 mil.m ³	1,3 mil.m ³
Celulóza	0,73 mil.m ³	0,70 mil.m ³
Papír, lepenka/karton	0,93 mil.m ³	0,69 mil.m ³

Tabulka 4 – Produkce výrobků ze dřeva v ČR – (FAOSTAT 2014)

Z výsledků je patrné, že světová produkce výrobků ze dřeva od roku 2004 do roku 2014 zaznamenala vysoký nárůst všech zmiňovaných sortimentů kromě celulózy, která se naopak zhruba o 2 mil.m³ snížila. Evropa ve stejném období zaznamenala pokles nejen v produkci celulózy, ale i papíru a lepenky.

V České republice byl během let 2004 a 2014 viditelný pokles u všech zkoumaných sortimentů. Nejvýraznější pokles byl zaznamenán u papíru a lepenky, kde rozdíl činil zhruba 0,24 mil.m³. Řezivo zde tvoří největší podíl celkové produkce (i světově a v Evropě). Druhé místo v produkci výrobků ze dřeva je v ČR obsazeno sortimentem „dřevěné materiály“ (Wood-based Panels). Světově a v Evropě je druhé místo naopak vyhrazeno sortimentu „papír a lepenka“.

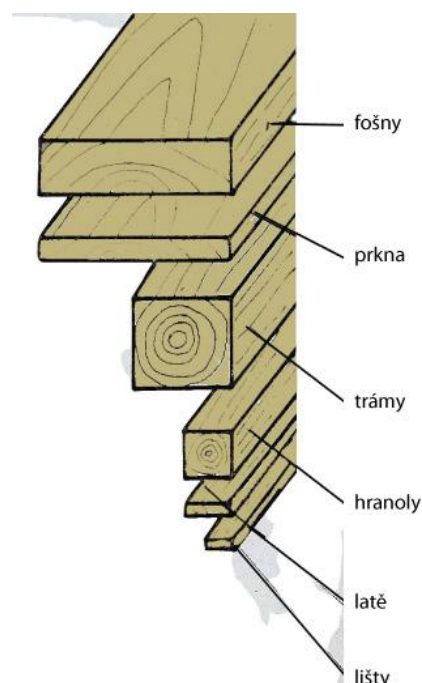
Pilařská výroba

V tomto odvětví dochází ke zpracování dříví na řezivo a následnému prodeji. Řezivo se používá ve stavebnictví, ve výrobě nábytku, ale i v klasickém dřevařském řemesle. Pro lepší orientaci zde uvedu seznam základních výrobků, které je možné pomocí pilařské výroby vyprodukovat.

Produkty, které při pilařské výrobě vznikají řezáním kmene paralelně s podélnou osou kmene, nazýváme neopracované řezivo a pražce. Omítané produkty jsou řezané souběžně ze dvou stran. Vedlejším produktem jsou kratiny, krajiny, odřezky, ale i další malé útvary, které se využívají například při výrobě aglomerovaných desek. Pořez suroviny se provádí pomocí pilařských strojů. K tomuto účelu se používají především vertikální rámové pily, horizontální a vertikální pásové pily, kotoučové pily a řetězové pily.

Podle tvaru příčného řezu dělíme řezivo s ohledem k šířce a tloušťce na:

- Deskové řezivo
- Hraněné řezivo
- Polohraněné řezivo
- Latě a lišty



Deskové řezivo – šířka je větší než dvojnásobek tloušťky. Deskové řezivo lze dále dělit na prkna, fošny, prkna krajinová a krajiny.

Hraněné řezivo – příčný průřez je pravoúhlý. Do této kategorie patří hranoly a hranolky.

Polohraněné řezivo – dvoustranně řezané řezivo s oblými boky. Dělí se na polštáře a trámy.

Latě a lišty – hraněné řezivo s příčným průřezem.

(PECINA, 2007)

Obrázek 12 - dělení řeziva: <http://duboverezivo.cz/>

4 Praktická část

V této části jsem vybrala subjekt, který patří do odvětví dřevozpracujícího průmyslu a je vhodný svým umístěním (lokalita v blízkosti mého bydliště). S pomocí zjištěných dat hloubkovým interview s managementem firmy jsem postupnými kroky sestavila business model canvas a jeho jednotlivé prvky podrobně popsala.

Představení firmy

Společnost, kterou jsem zvolila, se nachází zhruba 13km od místa mého bydliště ve Středočeském kraji směrem na východ. Nabízí středně široký sortiment výrobků v oblasti dřevozpracujícího průmyslu a poskytuje služby v odvětví zpracování dřeva. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která ve svém regionu působí již od roku 2010 pod názvem: **AVYDON s.r.o.**

Název firmy: AVYDON s.r.o.
Vlastník: Jiří Vycpálek
Provozovna: K Votavce 111, Ondřejov 251 65
Sídlo: Ke Královicům 68, Praha 10 – Hájek, 104 00
Vznik společnosti: 3.3.2010
Webové stránky: www.avydon.cz
Počet zaměstnanců: 20
Počet zákazníků denně: 100 až 200
Obrat: 5000 tis. – 10 000 tis. Kč

Tabulka 5 - Základní informace o podniku

Vlastníkem firmy je Jiří Vycpálek, který pro svou společnost vybral vystihující motto: „Dřevo ničím nenahradíš“. Firma nabízí rozsáhlý sortiment dřevařských výrobků včetně doplňkového sortimentu a je schopna upravit zákazníkům výrobky na míru na pile nebo v truhlářské dílně. Podnik operuje s obratem 5000 tisíc - 10 000 tisíc Kč ročně a má skladem přes 1500 m³ dřevěných produktů. Provozovna společnosti se nachází v Ondřejově v oblasti Praha-Východ a má zhruba 20 zaměstnanců, kteří pracují na pile a v prodejně.

Nedaleko prodejny se nachází pila, kde je možné připravit stavební a truhlářské řezivo přesně na míru. Dřevní hmota, která je převážně z tuzemských lesů prochází

pravidelně testy, které jsou známkou vysoké kvality a pevnosti materiálu. Společnost nabízí stavební řezivo s certifikátem CE, který se používá v rámci členských zemí Evropské unie a je ukazatelem spolehlivosti výrobku. V truhlářské dílně je možné upravit požadované řezivo na určité parametry a v případě zájmu i ošetřit v impregnační vaně chemickými prostředky proti biologickým škůdcům.



Obrázek 13 – Pila Avydon - Ondřejov – <http://www.avydon.cz>

Prodejna nabízí rozsáhlý výběr výrobků ze dřeva, doplňkové zboží a nástroje pro práci se dřevem. Nejčastějšími zákazníky jsou velcí odběratelé, řemeslníci, ale i domácí kutilové. Kromě běžných dřevěných materiálů ze smrku, borovice nabízí materiál i z modřinu evropského, ale i dalších dřevin.



Obrázek 14 – Prodejna Avydon – Ondřejov - <http://www.avydon.cz>

Sestavení modelu

K sestavení modelu canvas je třeba identifikovat základní prvky, které jsou stavebním kamenem pro plátno. Bližší informace o těchto prvcích byly zjištěny na základě poskytnutých informací s pomocí hloubkového interview s vedoucím prodeje.

Tyto základní prvky jsou dále podrobněji rozepsány a analyzovány. Vzhledem k tomu, že je management firmy časově vytížený, musela jsem interview řešit v několika kolech formou osobního setkání a telefonických rozhovorů se zástupci managementu (obchodní zástupce a vedoucí prodejny). Ideální by byl celodenní workshop, ale podmínky k tomu nebyly dost vhodné.

Zákaznické segmenty

Tato oblast představuje skupinu různých zákazníků, kteří navštěvují prodejnu nebo využívají služeb firmy Avydon. Každý den prodejnu navštíví 100 až 200 zákazníků denně v závislosti na ročním období. V letním období je zájem vyšší (až přes 200 zákazníků) a naopak v zimě zákazníků ubývá (sotva 100 zákazníků). Firma ovlivňuje zejména zákazníky ze svého regionu do vzdálenosti 50 km od místa prodejny. Nejpodstatnější jsou pro společnost koncoví zákazníci.

O výrobky mají zájem zejména stavební společnosti, ale i fyzické osoby, které prodejnu navštěvují. Na základě analýzy dat získaných dotazováním řídicích pracovníků a údajů o prodeji, navrhuji následující segmentaci zákazníků:

- **Stavební společnosti** – jsou nejvýznamnějším segmentem, jelikož jejich objemový odběr výrobků je největší a pravidelný
- **Truhlářské dílny** – nákup za účelem dalšího zpracování – soustřeďují se na výrobu dřevěných konstrukcí, nábytku, plotů, podlah, dveří a jiných výrobků
- **Nábytkářské dílny** – nákup za účelem dalšího zpracování – orientují se zejména na výrobu nábytku
- **Drobní řemeslníci** – drobní živnostníci, kteří nakupují materiál pro další využití při své práci
- **Domácí kutilové** – jedná se o zákazníky, kteří nakupují v menším objemovém množství. Většinou jsou to osoby, pro které je kutilství jejich hobby nebo si jen potřebují udělat drobné úpravy ve své domácnosti.

Největšími odběrateli jsou stavební společnosti, které tvoří velkou část podílu prodeje dřevěných produktů. Každý den prodejnu navštíví i drobní zákazníci, kteří sice nepředstavují

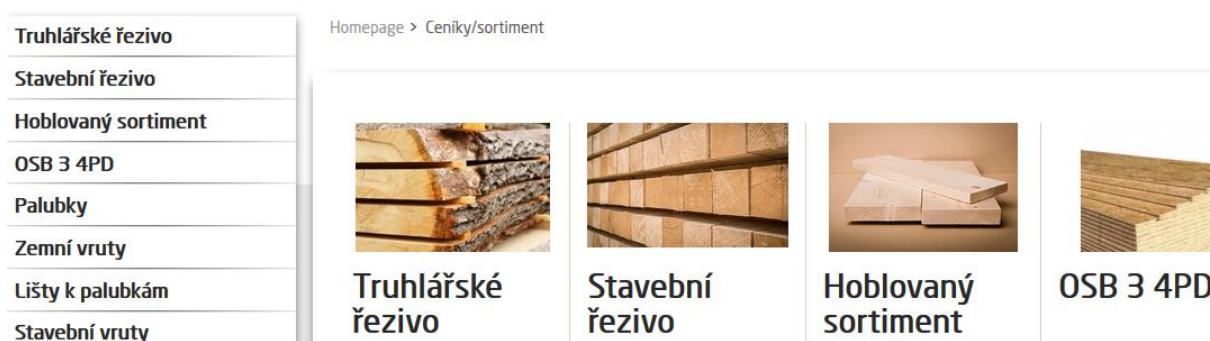
velké tržby, ale jsou pro firmu rovněž významným prvkem. Nejméně častými zákazníky jsou domácí kutilové a zároveň tvoří i skupinu s nejnižším podílem prodeje.

Hodnotové nabídky

Zákazníkům je nabízena hodnotová nabídka zejména ve formě dřevěných výrobků a služeb nabízejících zpracování dřeva. Některé druhy výrobků je možné vidět přímo na prodejně v Ondřejově nebo v jejím okolí, kde jsou uskladněné materiály o různých délkách a průměrech. Firma má skladem přes 1500 m³ dřevěných produktů. Do budoucna se počítá s rozšířením sortimentu, o čemž svědčí i výstavba nové haly, která bude schopna pokrýt větší kapacitu plochy k uskladnění.

Hodnotové nabídky lze v tomto případě zařadit do dvou sektorů: výrobky a služby. Avydon má širokou nabídku výrobků, z nichž k nejzákladnějším patří:

- **Řezivo stavební** – prkna, latě, fošny, hranoly stavební i krovní (mnoho rozměrů)
- **Řezivo truhlářské** – materiály ze smrku, borovice, buku, dubu, modřínu, jasanu, javoru a olše (možnost upravení na míru)
- **Deskový materiál** – OSB desky „Superfinish Eco“ (kombinace dřevěných třísek smrku a borovice formované do tří vrstev – neobsahuje příměs formaldehydu)
- **Palivové dříví** – štípané palivové dřevo, dřevěné brikety, dřevěné pelety
- **Doplňující sortiment** – palubky, zemní vruty, lišty, spárovky, nátěrové hmoty, kování, zahradní nábytek



Obrázek 15 – Ukázka přehledu nabídky sortimentu na webových stránkách - <http://www.avydon.cz>

Do sektoru služeb, které firma nabízí lze zařadit:

- **Autodoprava** – 2 nákladní vozidla s hydraulickou rukou a s řidičem

- **Ošetřování v impregnační vaně** – chemické ošetření proti biologickým škůdcům
- **Řezání, hoblování, krácení sortimentu na míru** – dle požadavku zákazníka na pile nebo v truhlářské dílně

Kanály

Tato oblast popisuje, jak firma komunikuje se zákazníky a jakou formou k nim přistupuje, aby jim mohla poskytnout své výrobky a služby. K tomu využívá různé druhy komunikačních a distribučních kanálů. Mezi nejčastěji využívané komunikační kanály ve firmě patří:

- **Osobní kontakt** – probíhá zejména v místě na prodejně, která je propojená s recepcí
- **Telefonní kontakt** – zákazníci komunikují s obchodními zástupci a zaměstnancem prodejny
- **Webové stránky, e-mail** – na stránkách <http://www.avydon.cz> možnost vyplnění poptávkového formuláře, komunikace přes e-mail

Pokud zákazník nemá možnost nakoupené výrobky transportovat osobně, může využít služby autodopravy, kterou firma nabízí nebo se domluvit s prodejcem na jiné možnosti distribuce zboží. Vhodná forma přepravy se většinou volí dle objemu a hmotnosti materiálu. Distribuční kanály, které se ve společnosti využívají:

- **DPD** – přepravní společnost
- **Česká pošta** – doprava prostřednictvím pošty
- **Toptrans** – přeprava zásilek
- **Autodoprava** – k dispozici 2 nákladní vozidla s hydraulickou rukou a řidičem

Vztahy se zákazníky

Kontakty se zákazníky se firma neustále snaží udržet za pomoci komunikačních kanálů. V prodejně jsou k dispozici zaměstnanci s individuálním přístupem, kteří mají široký přehled o nabízeném zboží a jeho využití. Pokud zákazník požaduje speciální parametry výrobku, je mu nabídnuta možnost úpravy krácením, aby se zákazníkovi vyhovělo. Na webových stránkách: <http://www.avydon.cz> je k dispozici poptávkový formulář, kde je možné poptávat určitý druh zboží.

Stálé zákazníky si snaží firma udržet, a tak jim čas od času nabízí slevy a upozorňuje je na různé druhy akcí a uvedení nových výrobků. Upozornění většinou probíhá elektronicky přes elektronickou adresu.

Významným vztahem jsou pro firmu odběratelé stavebních společností, se kterými se podnik snaží neustále udržovat dobré vztahy, protože patří mezi zákazníky s dlouhodobým potenciálem. Pro jejich udržení se stavebním společenstvem s velkým odběrem zboží upravují ceny, které jsou výhodné pro obě strany.

- **Odběratelé stavebních společností** – od společnosti Avydon odebírá pravidelně několik stavebních společností. Bohužel na přání managementu zkoumaného podniku mi nebyly sděleny podrobnější údaje. Se stálými odběrateli má firma ujednané výrazné slevy, které jsou závislé na množství odebraného materiálu. Zároveň jsou odběratelé kontaktováni v případě, že probíhají mimořádné akce.
- **Osobní asistence** – poradenství na recepci v místě prodeje
- **Spoluvorba** – zapojení zákazníků do úprav hodnotových nabídek
- **Informovanost zákazníků o nových výrobcích, akcích a slevách** – přes e-mail, telefonicky

Zdroje příjmů

Mezi nejdůležitější druh financování podniku patří finanční prostředky, které jsou většinou získávány úhradou tržeb za prodané výrobky nebo provedené služby. Objem těchto finančních prostředků získaný vlastní činností podniku se z velké části využívá k úhradě provozních nákladů (např. materiál, mzdy). Největší část finančních prostředků pochází v této firmě z:

- **Platby za prodané výrobky** – hotovostní na prodejně a bezhotovostní přes účet
- **Platby za provedené služby** – většinou v rámci zakoupeného zboží; služby nabízené podnikem: autodoprava, impregnace, řezání, krácení, hoblování

Hotovostní platba probíhá přímo v prodejně, kde je možné ihned zaplatit za zakoupené výrobky. Forma bezhotovostní platby na účet podniku je další variantou, kterou volí zákazníci s větším objemem zakoupeného zboží. Největší podíl plateb tvoří stavební společnosti, které od firmy „Avydon“ pravidelně odebírají větší množství výrobků.

Klíčové zdroje

V podniku se nachází hned několik klíčových zdrojů, které jsou pro firmu nepostradatelné. Klíčové zdroje se nacházejí na pile, v prodejně a na skladech. Mezi nejdůležitější zdroje patří materiály ke zpracování a zařízení, jimiž se zpracování provádí. Dalším významným prvkem jsou lidské zdroje, které představují personál. Pro podnik jsou nepostradatelní zejména kvalifikovaní zaměstnanci obsluhující dřevozpracující zařízení.



Obrázek 16 - Provoz na pile: <http://www.avydon.cz>

- **Výrobní zařízení na pile a v truhlářské dílně** – odkorňovač, pily, frézky, tloušťkovačka, tvarovačka, soustruhy, okružovačka, obráběcí stroj, vrtačky, brusky, lis, impregnační vana a další zařízení.
- **Vysokozdvížné vozíky** – slouží k manipulaci materiálu na skladě
- **Personál** – tvoří zhruba 20 zaměstnanců na pile i prodejně. Podnik koordinuje jeden vedoucí pracovník, který má na starosti zejména obchodní záležitosti. Další dva pracovníci zodpovídají za sklad, výrobu a prodej na prodejně. Podnik zaměstnává jednu osobu pro přepravu materiálu na pozici řidiče. Ostatní pracovníci jsou zařazeni do kategorie „dělníci“, kteří se věnují manipulaci a zpracování dřeva. Nepravidelně do firmy dochází i učni na praxi.
- **Sklady** – slouží k uložení materiálu. Skladové prostory jsou rozděleny dle zastřešení (kryté a nekryté prostory), délky a druhu materiálu. Vzhledem k tomu, že podnik disponuje malou plochou krytých skladových prostor, rozhodl se majitel do investice výstavby nové haly, která by měla zajistit větší prostor pro skladování výrobků.

- **Dodávky materiálu ke zpracování** – většina materiálu je dodávána městskými lesy z regionu ve formě kulatiny (surový kmen).

Klíčové činnosti

Nejdůležitější činnosti podniku se týkají zpracování dřeva, které probíhá na pile a v truhlářské dílně. V prodejně je možné získat informace o výrobcích ve formě poradenství. Výrobky musí mít i nějakou strukturu skladování, aby nedocházelo k poškození materiálu, a tak jsou systematicky řazené dle typu materiálu. V poslední řadě firma nabízí možnost dopravy materiálu nákladním vozidlem s hydraulickou rukou na místo určení. Tuto službu využívají zejména ti zákazníci, jejichž nákup zboží tvoří větší objem nebo jsou jinak omezeni (hmotnost materiálu či délka materiálu).

- **Výroba na pile** – na pile se provádí několik činností, které souvisí se zpracováním dřeva (odkorňování, řezání, obrábění, vrtání, impregnace dřeva).
- **Podpora zákazníka v prodejně** – poradenství – během otevírací doby se na prodejně vždy nachází alespoň jeden zaměstnanec, který je proškolen, aby mohl informovat potencionální zákazníky a poradit jim s případnými dotazy. Podpora probíhá přímo v prodejně, po telefonu nebo elektronicky e-mailem.
- **Úprava materiálu v truhlářské dílně** – zákazník si může nechat upravit materiál na zakázku (krácení, hoblování)
- **Správné skladování výrobků a manipulace** – na pile se nachází velké množství materiálu ke zpracování (kulatina). Po zpracování se materiál převezí na sklad, který se nachází v blízkosti prodejny. Zde je rozčleněn dle velikosti a druhu materiálu.
- **Autodoprava** – podnik nabízí autodopravu dvěma nákladními vozidly s hydraulickou rukou

Klíčová partnerství

Pro podnik je velmi důležitým partnerstvím vztah mezi dodavateli materiálu. Bez počátečního materiálu by firma nemohla provádět další operace. Zejména se jedná o dodavatele, kteří poskytují nejvýhodnější nákupní cenu za materiál a zároveň i hodnota odpovídá kvalitě. Nejvýznamnějším dodavatelem materiálu jsou městské lesy v regionu. Jejich dodání probíhá většinou rychle a spolehlivě a tvoří největší podíl dodávaného materiálu do zkoumaného podniku.

Společnost Avydon má tato klíčová partnerství:

- **Dodavatelé materiálu** – zejména městské lesy v regionu a několik drobných živnostníků (z okolí - od vlastníků lesů), kteří dodávají materiál k dalšímu zpracování. Při větším odběru materiálu je u některých dodavatelů upravena cena na výhodnější. Více informací o těchto partnerstvích mi záměrně nebylo vedením podniku poskytnuto.
- **Kontrolní orgány** – do této kategorie spadají například finanční úřad, živnostenský úřad, Česká obchodní inspekce (ČOI), ale i Inspektorát bezpečnosti práce (IBP). Zkoumaný podnik je povinen předkládat příslušným orgánům doklady související s jeho podnikáním, které podléhá legislativě.

Struktura nákladů

Náklady můžeme členit do dvou kategorií: náklady variabilní a náklady fixní. Variabilní náklady jsou ovlivněny objemem výroby, kdežto na fixní náklady nemá objem výroby vliv. Ve zkoumaném podniku byly zjištěny tyto základní náklady:

Variabilní náklady:

- **Nákup materiálu ke zpracování** – dodavatelem materiálu jsou zejména městské lesy v regionu
- **Náklady na činnosti na pile a v truhlářské dílně** - tato položka zahrnuje spotřebu elektrické energie

Fixní náklady:

- **Nákup nářadí a techniky potřebných při výrobě** – nakupuje se dle potřeby a do rezervy, aby při poškození a jejich nefunkčnosti nedocházelo k ovlivnění výroby
- **Platy zaměstnanců** – k výši platu se zkoumaná společnost nechtěla vyjadřovat
- **Výstavba nové haly** – výstavba započala v roce 2015 a měla by být dokončena v roce 2016. O nákladech na výstavbu, firma nechtěla uvést podrobnější informace.

Nejdůležitější složku nákladů tvoří nákup materiálu, který se využívá k dalšímu zpracování. Jedná se zejména o surové kmeny, které jsou dováženy na pilu, kde jsou odkorňovány a dále pak zpracovávány na různé druhy výrobků. Za nejvyšší náklady v podniku lze považovat investice na nákup techniky (stroje a zařízení ke zpracování dřeva). V minulém roce firma započala a stále ještě pokračuje s výstavbou nové haly, která bude

sloužit zejména jako využití nových skladovacích prostorů, což pro podnik představuje další významnou nákladnou investici.

Obrazové schéma

Na základě analýzy devíti základních prvků business modelu canvas, bylo sestaveno obrazové schéma pro zkoumaný podnik „Avydon“.

BUSINESS MODEL CANVAS		pro: <u>Avydon s.r.o.</u>		
<u>Klíčová partnerství:</u>	<u>Klíčové činnosti:</u>	<u>Hodnotové nabídky:</u>	<u>Vztahy se zákazníky:</u>	<u>Zákaznické segmenty:</u>
o dodavatelé materiálu o kontrolní orgány	o výroba na pile o poradenství o úprava materiálu o skladování, manipulace o autodoprava <u>Klíčové zdroje:</u> o výrobní zařízení o vysokozdvizné vozíky o personál o sklady o dodávky materiálu	o řezivo stavební o řezivo truhlářské o deskový materiál o palivové dříví o doplňující sortiment o autodoprava o impregnace dřeva o řezání, hoblování o krácení na míru	o osobní asistence o spolupřevorba o informovanost zákazníků o nových výrobcích, akcích a slevách o odběratelé stavebních společností <u>Kanály:</u> o osobní kontakt o telefonní kontakt o webové stránky, e-mail o DPD, Toptrans, Česká pošta o autodoprava	o stavební společnosti o truhlářské dílny o nábytkářské dílny o drobní řemeslníci o domácí kutilové
<u>Struktura nákladů:</u> o nákup materiálu ke zpracování o náklady na činnosti na pile a v truhlářské dílně o nákup nářadí a techniky o platy zaměstnanců o výstavba nové haly			<u>Zdroje příjmů:</u> o platby za prodané výrobky o platby za provedené služby	

Tabulka 6 - Business model canvas v podniku "Avydon"

Zhodnocení modelu

V sektoru zákaznických segmentů je zřejmé, že má podnik velmi silnou vazbu na stavební společnosti, které pro něj vykazují největší podíl tržeb. Naopak nejmenší podíl tržeb tvoří zákazníci, kteří patří do skupiny „drobní kutilové“. Tuto sekci by bylo vhodné v budoucnu více podpořit a rozšířit v rámci inovace.

Nejčastěji poskytovanou hodnotovou nabídkou jsou materiály ze dřeva, kde největší podíl zaujímá řezivo. Kromě výrobků ze dřeva firma nabízí i doplňkový sortiment přímo v prodejně a provádí služby v rámci úpravy materiálu a autodopravy. Zákazník si vybraný materiál může nechat zkrátit, či jinak upravit dle svých požadavků. Významným přínosem pro firmu bude v brzké době dokončení výstavby nové skladovací haly, kde se využije prostor pro další uskladnění materiálu a rozšíření nového sortimentu.

Komunikace se zákazníkem probíhá přímo na prodejně, kde je k dispozici ochotný zaměstnanec prodejny. Kromě osobního kontaktu se využívá i telefonické komunikace a elektronické (psaní e-mailu). Pro zjištění intenzity využívání komunikace mezi podnikem a zákazníkem jsem tuto oblast zahrnula do jedné z otázek v dotazníku. Mezi další kanály, které působí ve firmě je distribuční forma. Zásadním distribučním kanálem, který podnik nabízí jako službu, je autodoprava. Každý zákazník nemá k dispozici příslušné dopravní vybavení k odvozu. Podnik je však ochoten tuto dopravu přímo zajistit na místo určení pomocí nákladního vozidla s hydraulickou rukou. Tuto službu shledávám jako velmi prospěšnou zejména pro zákazníky, kteří si zde zakoupí větší objem materiálu a nemají ho, jak dopravit.

Zákazníky se snaží firma udržet už jen tím, že jim poskytuje různé druhy slev při větším objemu nákupu zboží a upozorňuje na nové výrobky. Podnik volí nejčastěji elektronickou formu oznámení o slevách a akcích, které jsou vyvěšeny on-line na webových stránkách nebo zasílány prostřednictvím e-mailu. Zásadním vztahem je spojení mezi zkoumaným podnikem a stavebními společnostmi, které tvoří velký podíl objemu odebíraného materiálu.

Finanční prostředky podnik získává zejména z prodeje výrobků a za služby. Platby mohou probíhat hotovostní formou přímo v místě prodejny. Při zakoupení většího množství materiálu (využívají zejména stavební společnosti) se dává přednost bezhotovostní platbě. Největší podíl příjmů tvoří platby za prodej dřevěných materiálů.

Významným primárním zdrojem jsou pro tuto firmu dodávky materiálu k dalšímu zpracování ve formě surových kmenů. Pravidelnými dodavateli této kulatiny jsou městské lesy z regionu. Dalším významným zdrojem jsou zařízení, jimiž se surové kmeny dále zpracovávají a jejich obsluha.

Zpracování dřeva patří mezi nejdůležitější činnosti v „Avydonu“ a provádí se nejčastěji na pile nebo v truhlářské dílně. Další významné činnosti, které na zpracování dřeva navazují, jsou: poradenství v prodejně, úprava materiálu, autodoprava, skladování a manipulace výrobků.

Mezi partnerství, která jsou pro podnik klíčová, lze zařadit zejména dodavatele materiálu (nejčastěji jsou to městské lesy z regionu). Podnik má stálé a pravidelné dodavatele, kteří se vyznačují rychlou dodávkou materiálu, což je pro firmu velmi pozitivní.

Podnik má nejvyšší náklady za nákup drahých zařízení a strojů, které slouží ke zpracování materiálů. Významné jsou i náklady na nákup surových kmenů k dalšímu zpracování, jelikož bez toho by výroba nemohla ani dále pokračovat. V minulém roce

započala výstavba nové haly, což s sebou přináší další náklady. Pozitivní na tomto projektu je, že se tím firmě otevřou další možnosti v rámci nových skladovacích prostor a zároveň i možnost rozšíření o další sortimenty.

Návrh inovace business modelu

V dřevařském průmyslu se inovace mohou projevat v několika různých případech. Pomocí nových výrobních technologií se materiály zpracovávají na kvalitnější dřevěné materiály. Využívá se moderní technika s třískovými obráběcími stroji, která má celkový vliv na zvýšení produkce v pilařském průmyslu. Významná je i mobilní komunikace a automatické zpracování dat. (SCHMITHÜSEN & kolektiv autorů, 2009)

Na základě zhodnocení modelu business canvas jsem se rozhodla navrhnout ve zkoumaném podniku „Avydon“ inovaci, která má své epicentrum v zákaznickém sektoru. Jejím cílem bude zaměřit své působení na širší okruh zákazníků v kategorii „drobní kutilové“ v rámci nově vytvořeného e-shopu. Internetový obchod bude sloužit nejen k prodeji zboží pro kutily, ale měl by rovněž poskytovat rady a nápady ve formě psaných článků.

Se založením nového e-shopu je spjato několik důležitých činností, které je nutné provést, aby internetový obchod mohl být v provozu. Pro tento případ navrhuji tyto základní činnosti:

- **Plánování** – detailně naplánovat všechny procesy. Ujasnit si, jaké produkty chce podnik na stránkách prezentovat a za jaké ceny. Další důležitou činností je výběr dobrého designera, který e-shop vytvoří.
- **Oslovení web-designera** – zde je nutné důkladně projednat a sdělit své požadavky web-designerovi. Ujasnění smluvních podmínek a výše ceny za tvorbu e-shopu je rovněž nezbytnou nutností. Obě strany se musí dohodnout na formě provedení platby a případně na složení zálohy.
- **Tvorba e-shopu** – základní šablonu vytvoří web-designer a doplní ji o základní nabízené produkty. Doplnění dalších produktů a psaní článků bude později spočívat na vybrané osobě, která bude určena jako správce e-shopu (zaměstnanec „Avydonu“).
- **Nákup zboží** – je třeba vybrat prostor pro uskladnění zboží, které se bude na internetu prodávat. Po vybrání se zboží objedná a uskladní na vybrané ploše. Pro případ zasílání zboží přes internet je nutné zajistit i dostatek obalového materiálu. Při získání objednávky z e-shopu, pak už nic nebrání v exportu zboží k zákazníkovi.

- **Reklama e-shopu** – pro lepší získání povědomí o novém internetovém obchodě by bylo dobré využít reklamu. Vhodnou formou by byly natištěné letáky, které by se nechaly doručit poštovním doručovatelem. Informovat by se měli o nové službě i stálí zákazníci například prostřednictvím e-mailu. Jelikož podnik provozuje již jednu webovou stránku (zaměřené zejména na výrobky ze dřeva), bude reklama umístěna i na těchto stránkách.
- **Spuštění e-shopu** – po vytvoření šablony e-shopu a jejím umístění na serveru se může provoz internetového obchodu „odstartovat“. V té době již musí být zajištěno zboží, které se bude prodávat a reklama.
- **Údržba e-shopu (správcovství)** – stanovit 1 osobu, která bude mít za úkol spravovat internetový obchod – doplňovat nové produkty s jejich cenou, aktualizovat údaje a psát články z prostředí kutilství.

Každý internetový obchod má své produkty rozčleněny do dalších kategorií, aby se v nich zákazníci mohli lépe orientovat. Protože je tato inovace soustředěna zejména na zákazníky, kteří patří do sekce „drobní kutilové“, navrhuji využít seznam těchto kategorií:

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| • Elektrické nářadí | • Údržba, ošetření |
| • Ruční nářadí | • Vybavení dílny |
| • Příslušenství k nářadí | • Zahradní nářadí |
| • Barvy, laky, lepidla | |

Aby firma ještě víc upoutala zákazníky na svém internetovém obchodě, správce těchto stránek bude pravidelně přispívat svými články, které budou z prostředí kutilství. Tyto články by měly být pro zákazníky e-shopu užitečné. Dovoluji si zde navrhnout několik témat, která by se dala využít pro psaní článků.

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| • Práce na zahradě | • Základní vybavení pro kutily |
| • Moření dřeva | • Údržba nářadí |
| • Opravy nábytku – renovace | • Motorové pily a jejich využití |
| • Nátěrové hmoty na dřevo | • Vánoční dárky pro kutily |
| • Bezpečnost práce s řeznými nástroji | • Výběr lepidla a spárovací hmoty |

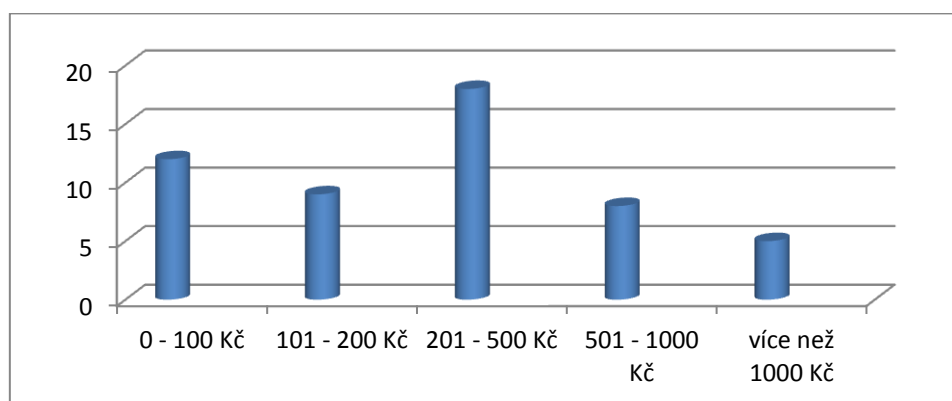
Pro tuto inovaci jsem sestavila krátký dotazník (příloha č. 1), který by měl zjistit důležité informace o zákaznících ze sektoru „drobní kutilové“.

DOTAZNÍK – výzkum cílové skupiny

Bylo osloveno 56 respondentů zařazených do kategorie „drobní kutilové“, kteří navštívili prodejnu „Avydon“. Dotazník zodpovědělo celkem 52 osob, 4 osoby vyplnění formuláře odmítly z důvodu nedostatku času, což znamená skoro 93% úspěšnost oslovení. Těmto 52 zákazníkům byl předán krátký dotazník, za účelem zjištění primárních dat, která mohou být vhodným základem pro tvorbu nového e-shopu a zároveň sloužit k lepšímu pochopení zákaznických potřeb. Průzkum byl proveden v pracovní době během jednoho dne.

Dotaz č. 1 – Kolik peněz jste utratil(a) při posledním nákupu?

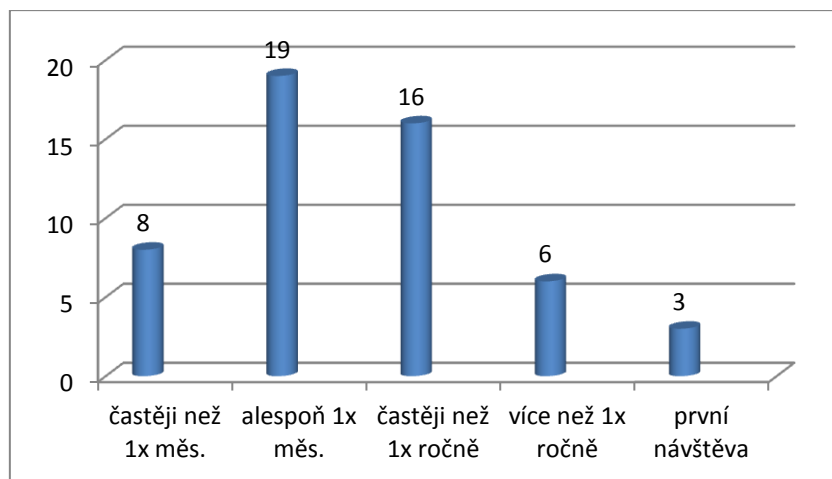
Zákazník mohl zvolit odpověď z pěti variant v určitých rozmezích (0-100 Kč, 101-200 Kč, 201-500 Kč, 501-1000 Kč a více než 1000 Kč). Nejčastěji bylo voleno rozmezí „od 201 až 500 Kč“ (18 respondentů). Naopak nejmenší počet respondentů 5 - vybral variantu „více než 1000 Kč“.



Graf č. 1 – Objem nákupu

Dotaz č. 2 – Jak často navštěvujete tuto prodejnu?

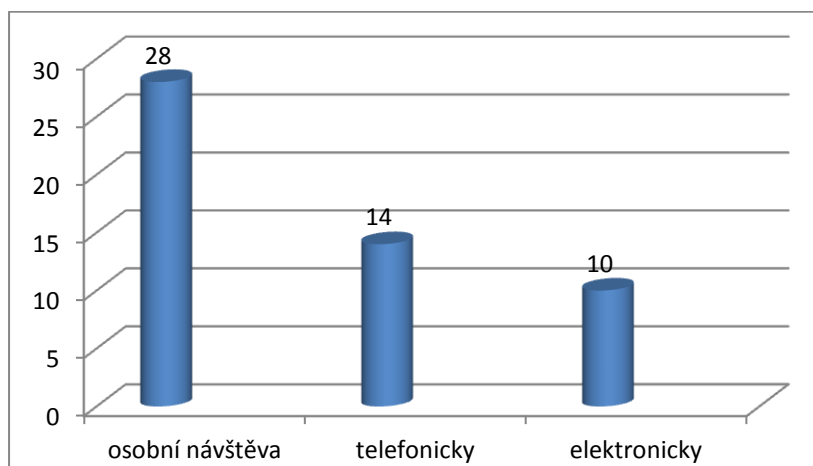
V tomto dotazu bylo možné vybrat z pěti možností: častěji než 1x měsíčně, alespoň 1x měsíčně, častěji než 1x ročně, velmi zřídka (delší interval – více než 1 rok), první návštěva. Nejužší skupinu drobných kutilů tvořili zákazníci, kteří zde byli na první návštěvě (3 noví zákazníci). Naopak největší podíl byl zaznamenán ve skupině, která navštěvuje podnik alespoň 1x měsíčně.



Graf č. 2 – Návštěvnost podniku

Dotaz č. 3 – Jakou formu komunikace s prodejnou volíte?

Zákazníci mohli vybrat telefonickou formu komunikace, osobní návštěvu a elektronickou komunikaci prostřednictvím e-mailu. Z výsledků je patrné, že nejraději respondenti volí osobní návštěvu (28 zákazníků). Elektronickou komunikaci vybralo pouze 10 zákazníků, což tvoří nejmenší podíl z celkového počtu respondentů.

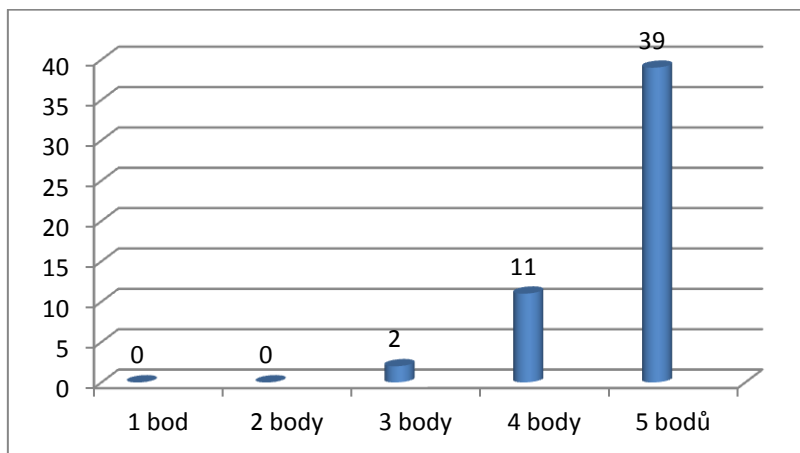


Graf č. 3 – Volba komunikace v prodejně

Dotaz č. 4 – Jak jste spokojen s kvalitou zakoupeného zboží v prodejně?

Zákazníci měli u tohoto dotazu zaznačit výši jejich spokojenosti se zakoupeným zbožím. Hodnotilo se bodovým ohodnocením od 1 až 5 bodů (nejvyšší bodové hodnocení = vysoká spokojenost zákazníka). I přesto, že bylo rozpětí od 1-5, respondenti zvolili pouze

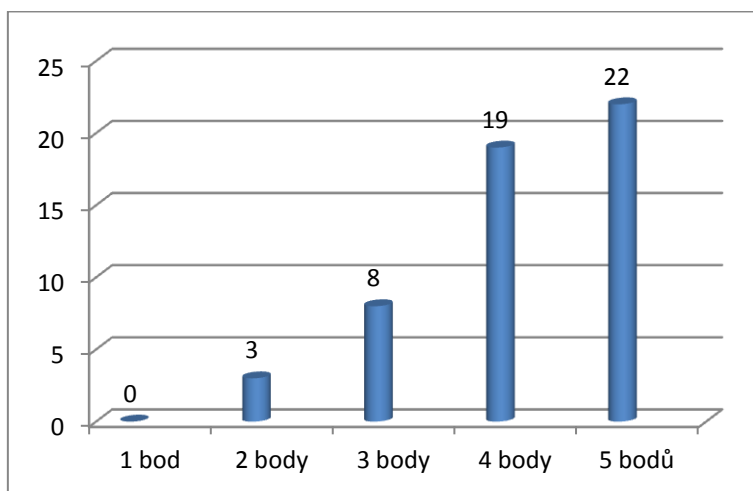
bodové hodnocení 3, 4 a 5. Nejvyšší počet zákazníku 39 zvolilo nejvyšší hodnocení 5, čtyři body vybralo 11 osob a pouze 2 zákazníci označili svou spokojenost za 3 body. Výsledné průměrné hodnocení vychází na 4,71 body, což je velmi pozitivní.



Graf č. 4 – Spokojenost se zakoupeným zbožím

Dotaz č. 5 – Jak jste spokojen s výší ceny za výrobky?

Hodnocení probíhalo stejným způsobem jako u předchozího dotazu č.5, kdy se hodnotilo bodově a nejvyšší hodnocení bylo považováno za nejlepší. Z výsledků je patrné, že zákazníci jsou spokojeni více s kvalitou výrobku než s cenou. I když 5 bodů zvolilo nejvíce osob 22, je to v porovnání s hodnocením kvality zboží o 17 lidí méně. Nejnižší hodnocení 1 bod nebyl využit v žádném případě, ale 3 osoby zvolili bodové hodnocení 2 body. Celkový průměr vychází 4,15 body.



Graf č. 5 – Spokojenost s výší ceny

Dotaz č. 6 – Máte zkušenosti s nákupem zboží přes internetové obchody?

Na tuto otázku bylo možné odpovědět ANO/NE. Z celkového počtu respondentů odpovědělo na dotaz 48 osob kladně ANO a záporně NE 4 osoby. Na základě těchto výsledků je zřejmé, že většina zákazníků má s objednáváním zboží přes internet zkušenosti.



Graf č. 6 – Zkušenosti zákazníků s nákupem na internetu

Dotaz č. 7 – Nakupujete na e-shopech se zaměřením na kutilství?

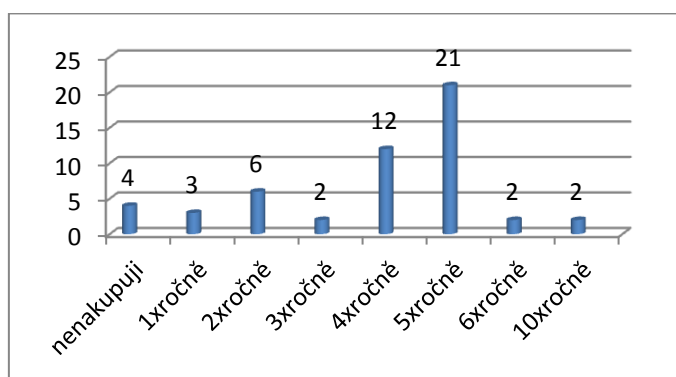
Respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí ANO/NE. Výsledky byly poměrně dost vyrovnané. 28 osob zodpovědělo ANO a 24 osob zvolilo variantu NE. Je nutné počítat s tím, že 4 osoby dle dotazu č.6 nemají s nákupem na internetových obchodech žádné zkušenosti.



Graf č. 7 – Zkušenosti zákazníků s nákupem na e-shopech pro kutily

Dotaz č. 8 – Jak často objednáváte zboží přes internet?

V tomto případě jsem se snažila zjistit intenzitu nakupování na internetu. Respondenti, kteří nemají zkušenosti s objednáváním přes internet, zahrli variantu „Neobjednávám žádné zboží“. Naopak ti, co zkušenosti s nákupem na e-shopech již mají, zodpověděli na otevřenou otázku „Kolikrát ročně nakupujete přes e-shop?“. Dle reakcí respondentů 48 osob, kteří mají zkušenosti s nákupem, bylo nejčastěji zodpovězeno „5x ročně“, kdy takto reagovalo 21 dotazovaných zákazníků. V průměru zákazníci objednávají zboží přes e-shop 4,3 krát ročně.



Graf č. 8 – Intenzita nákupu na e-shopech

Dotaz č. 9 – Pokud byste se dozvěděl o specializovaném e-shopu s kamennou prodejnou pro drobné kutily, navštívil (a) byste ho?

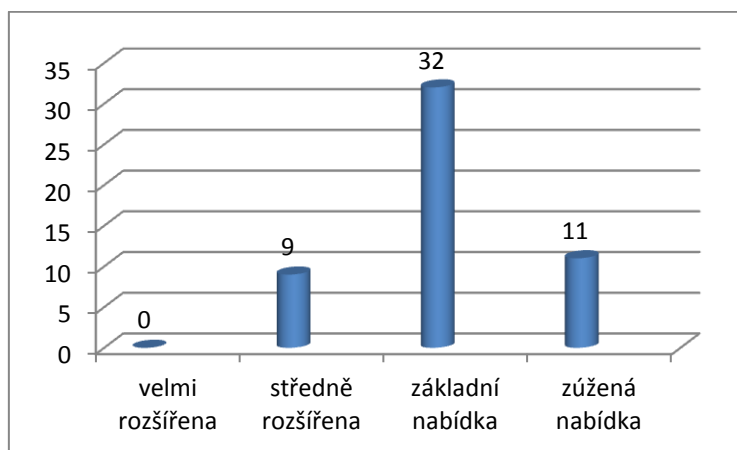
Respondenti měli možnost vybrat ze tří možností odpovědi ANO/NE/nevím. Kladně ANO zodpovědělo celkem 35 osob a zápornou odpověď zvolilo 5 osob. S návštěvou specializovaného internetového obchodu si nebylo jisto 12 zákazníků, a tak zvolili variantu „nevím“.



Graf č. 9 – Zájem o nový e-shop z prostředí kutilství

Dotaz č. 10 – Zdá se vám v současnosti dostatečně rozšířena nabídka zboží pro kutily v této prodejně?

Na tuto otázku bylo možné reagovat na základě čtyř možností k výběru – „je velmi rozšířena“, „je středně rozšířena“, „rozšířena pouze na základní nabídku“ a „spíše zúžená nabídka“. Z výsledků je viditelné, že zákazníci nevnímají nabídku zboží jako za velmi rozšířenou. Nejčastější odpověď zvolilo 32 respondentů, kteří nabídku zboží v podniku vnímají jako základně vybavenou.



Graf č. 10 – Rozšíření nabídky zboží pro kutily

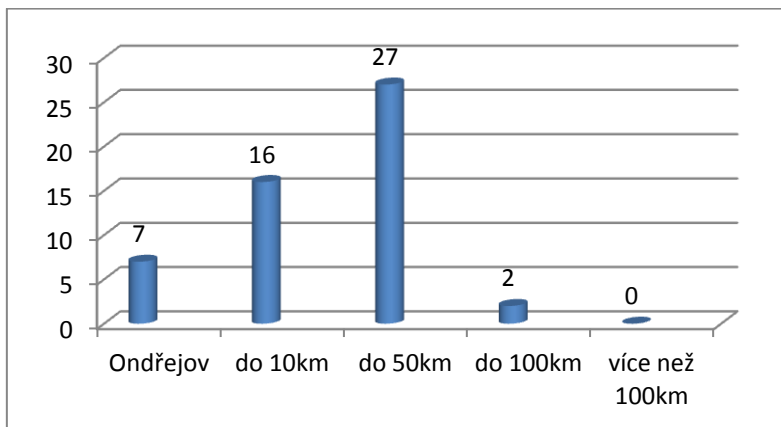
Dotaz č. 11 – Jaké zboží vám na prodejně schází a chtěl(a) byste jej doplnit?

Tuto otázku jsem položila záměrně jako otevřenou, aby se zákazníci mohli svobodně vyjádřit ke svým potřebám. 23 respondentů na tuto otázku neodpovědělo. Ostatní zákazníci by rádi rozšířili nabídku zboží, které spadají do těchto kategorií:

- **Zahradní nářadí** – na prodejně chybí
- **Elektrické nářadí** – na prodejně chybí, 2 z respondentů upozornili na svůj zájem o zapůjčení některých dražších nástrojů
- **Větší sortiment ručního nářadí** – lze zakoupit pouze základní vybavení
- **Malířské potřeby** – zákazníci kladou důraz na větší výběr
- **Ostatní - žebříky, pletivo, zámky, žárovky, hadice** – prodejna nenabízí

Dotaz č. 12 – Jaká je vaše vzdálenost od místa bydliště?

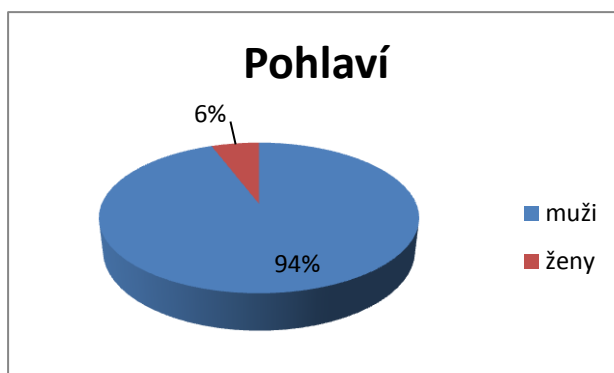
Na výběr bylo z pěti možností – jsem z Ondřejova, do 10km, do 50km, do 100km, více než 100km. Nejčetnější skupinu tvořili respondenti, kteří přijeli ze vzdálenosti do 50km – 27 osob. Žádný z účastněných nepřijel ze vzdálenosti delší než 100km. Výsledky dokazují, že podnik má své působení pouze v rámci regionu.



Graf č. 11 – Vzdálenost respondentů

Dotaz č. 13 – Jakého jste pohlaví?

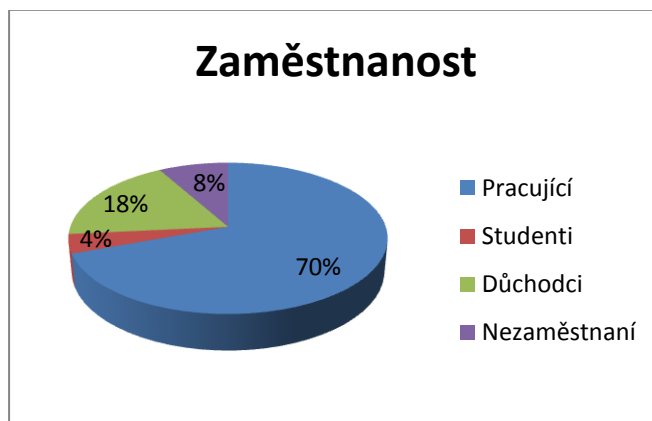
Otázka byla zadána jednoduchou formou výběrem ze dvou možností (žena x muž). Na tento dotaz reagovalo 49 mužů a 3 ženy. Z výsledků je patrné, že podnik navštěvuje větší množství mužů než žen. Zjištění zároveň ukazuje na větší podíl mužů, kteří se pohybují v oblasti drobných kutilů.



Graf č. 12 – Zastoupení pohlaví

Dotaz č. 14 – Do jaké kategorie se řadíte?

U této otázky bylo možné zvolit ze 4 variant – student, pracující, důchodce, nezaměstnaný. Nejvyšší zastoupení v této oblasti bylo zaznamenáno u pracujících, kde byl zjištěný počet 34 respondentů. Naopak nejnižší podíl tvoří 2 osoby v kategorii studenti. Podnik rovněž navštívili 4 nezaměstnaní lidé a 9 důchodců.



Graf č. 13 – Přehled zaměstnanosti

5 Diskuse

Vzhledem k tomu, že má zkoumaný podnik velmi silnou vazbu na stavební společnosti v závislosti na jejich podílu tržeb, navrhovala bych systematické budování vztahů metodami CRM pomocí technik udržení zákazníka. Nedílnou součástí jsou zejména pravidelné kontakty a oslovování zákazníků. Doporučuji zavést si detailní evidenci o každém segmentu včetně historie jejich obchodu a zajímat se individuálně o jejich úspěchy, ke kterým jim jako věrný dodavatel může firma gratulovat například formou krátkého děkovného dopisu. Další z možností je pořádání společenských akcí pro zákazníky se zajímavým programem. Zákazník by měl získat pocit výjimečnosti a dojmu, že si ho firma jako odběratele váží. Podnik může zákazníkům rovněž nabídnout informace o různých akcích a výhodách a systematicky se snažit o vyhledávání dalších zákazníků působících v oboru.

Samozřejmě je nutné si uvědomit i možné riziko v případě, že by od podniku mohl někdy takový důležitý zákazník odejít. Odchod tak významného zákazníka by mohl pro podnik představovat velkou ztrátu a měl by výrazný dopad na celou firmu. Z toho důvodu by bylo dobré, zaměřit se i na ostatní zákaznické segmenty, které v podniku nemají největší podíl tržeb, ale mohou firmě zajistit i jiný zdroj příjmů.

Na základě analýzy a aplikace BMC navrhuji se rovněž zaměřit na zákaznický segment „drobní kutilové“, kde by bylo vhodné navrhnout inovační změnu. Cílem inovace by bylo zvýšit počet zákazníků v kategorii „drobní kutilové“ na základě rozšíření hodnotové nabídky. Výzkum cílové skupiny potvrdil, že v současnosti podnik navštěvují klienti pouze z oblasti regionu (do 50km). Lokalita patří do rekreační oblasti Prahy a navštěvuje ji spousta víkendových movitých klientů, kteří mají kutilství jako své hobby nebo jej využívají ve spolupráci s místními řemeslníky. Proto navrhuji upravit otevírací dobu prodejny během víkendu. V současné době je provoz prodejny o víkendu pouze v sobotu od 8⁰⁰ hodin do 12⁰⁰ hodin a v neděli je zavřeno. Navrhuji rozšířit o otevírací hodiny v neděli ve stejném intervalu jako je sobota. Vzhledem k tomu, že se firma „Avydon“ nachází zhruba 4km od hlavního tahu směrem na Prahu, doporučovala bych zajistit pro lepší informovanost umístění reklamních billboardů.

Hlavní inovace by spočívala v založení nového internetového obchodu, který by měl oslovit zákazníky i z větších vzdáleností. Domnívám se, že nový e-shop může firmě zajistit potencionální zákazníky, kteří budou z širší oblasti v rámci celé ČR. Internetový obchod by se soustředil zejména na prodej zboží přes internet, ale zároveň by upoutával svými pravidelnými články s tématem o kutilství. Tyto činnosti by měl v kompetenci jmenovaný správce e-shopu, který by pravidelně aktualizoval informace. Vhodný výběr článků může být dobrým pomocníkem v získání nových objednávek. Pokud bude mít firma zájem nabízet

některý z produktů ve větší míře, může správce e-shopu reagovat tím, že o daném produktu napíše článek. Další z možností je, že se může domluvit slevová akce, která se vyvěsí na hlavní stránce (home page), aby byl produkt se slevou dobře viditelný pro všechny uživatele. Slevové akce mohou být příslibem nových objednávek, ale je třeba důkladně zvážit stanovení ceny, aby byla výhodná pro obě strany.

Pokud by se uvažovalo o novém internetovém obchodu, k jeho provozu by bylo potřebné, stanovit vhodné skladovací prostory pro výrobky k prodeji přes internet. Tyto prostory by mohly vzniknout v místech nové postavené haly, která bude brzy dokončena. Navrhuji do stejných míst soustřeďovat i správce internetového obchodu, který bude vyřizovat objednávky a zároveň se starat o udržování stránek.

Rozšíření sortimentu pro domácí kutily přinese uspokojení i stávajícím zákazníkům, kteří prodejnu navštěvují. Tento závěr jsem udělala na základě výzkumu cílové skupiny, kde se ukázalo, že v současné době je rozšíření sortimentu vnímáno za velmi průměrné až podprůměrné. Ani jeden zákazník do hodnocení neuvedl, že se mu nabídka zdá jako velmi rozšířená. 32 lidí (62%) mělo pocit, že je sortiment orientován pouze na základní nabídku a 11 lidí (21%) ji vnímalo dokonce jako za velmi zúženou.

Internet je v dnešní moderní době součástí téměř každé osoby. Zkušenosti s nákupem na internetu mělo dle výsledků z dotazníku 92% respondentů, což je poměrně dost velká část. Při dotazu na zkušenosti s nákupem přes e-shop přímo se zaměřením na kutilské potřeby, odpovědělo kladně 27 osob, což je něco přes polovinu respondentů. V průměru respondenti nakupují na internetu alespoň každé 3 měsíce (4,3x ročně). Domnívám se, že internetový obchod bude dobrá volba, jelikož v dnešní době má zkušenost s tímto nákupem velká část populace a upřednostňují ji, protože je pro ně pohodlnější. Z dotazníku rovněž vyplývá, že 67% respondentů by mělo zájem o nový e-shop s výrobky pro kutily. 23% osob si nebylo jisto, zda by takový obchod navštívilo a 10% odpovědělo záporně. Zde je nutné podotknout, že těchto 10% představuje pouze 5 osob a z toho 4 osoby uvedli, že nemají žádné zkušenosti s nákupem na internetu.

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat využití BMC v oblasti inovací a aplikovat business model canvas v dřevařské praxi. Tohoto cíle bylo dosaženo, neboť byly splněny všechny podmínky. Pomocí devíti základních prvků BMC jsem prozkoumala vybraný podnik Avydon s.r.o. v Ondřejově, který se soustřeďuje zejména na zpracování dřevěných materiálů a prodej výrobků ze dřeva. V dalším kroku jsem navrhla inovaci na základě výstupních dat z modelu canvas, kde jsem se zaměřila na oblast zákaznických segmentů.

Při analýze BMC bylo zjištěno, že největší část podílu tržeb zkoumaného podniku, tvoří stavební společnosti. A proto doporučuji v této oblasti využít systematického budování vztahů metodami CRM pomocí technik udržení zákazníka. Podnik nesmí být závislý pouze na stavebních společnostech, ale musí se snažit o získání nových zákazníků i z jiného zákaznického segmentu. Zaměřila jsem se proto na zákaznický segment v kategorii „drobní kutilové“, kteří zatím nemají výrazný podíl tržeb pro podnik, ale mohou být v budoucnu přínosní.

Více zákazníků firma získá využitím své dobré lokality, která je v blízkosti hlavního tahu na Prahu. Doporučuji využít reklamních billboardů a rozšířit otevírací dobu na prodejně o víkendy v neděli.

Vzhledem k tomu, že dnešní moderní doba využívá v běžném životě čím dál častěji internet, navrhla jsem vytvoření internetového obchodu se specializací pro kutily. Předpokládám, že tato inovace přinese rozšíření hodnotové nabídky a zároveň rozšíří své působení v rámci celé ČR. Nový e-shop bude nabízet sortiment pro kutily, ale bude zároveň obsahovat zajímavé články, které budou inspirací pro všechny, kteří rádi vytvářejí hodnoty pomocí nářadí a neustále chtějí něco vylepšovat. Pro správný chod internetového obchodu je nezbytné, stanovit osobu, která bude e-shop spravovat, pravidelně provádět aktualizace a vyřizovat objednávky přes internet. Zásoby zboží k prodeji mohou být uskladněné v nové hale, která bude dokončena ještě v tomto roce.

Rovněž jsem provedla výzkum cílové skupiny „drobní kutilové“, kde jsem oslovila 52 aktivních respondentů. Z výsledků bylo zjištěno, že většina zákazníků internet k nákupům využívá a zhruba 50% má zkušenosti přímo s nákupem v e-shopu se zbožím pro kutily. Současným zákazníkům se zdá nabídka zboží pro kutily na prodejně slabě až průměrně rozšířena, což potvrzuje výzkum cílové skupiny.

Seznam literatury a použitých zdrojů

1. **HEIKENWÄLDER, Jakub.** Dobrá strategie. [Online] 2014. [Citace: 9. Zář 2015.] Dostupné z WWW: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>.
2. **OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves.** *Tvorba business modelů : Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev.* Praha : Albatros Media, a.s., 2012. str. 288. ISBN: 978-80-265-0025-4.
3. **SCHMITHÜSEN, Franz, a další.** *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu : základy podnikové ekonomiky a řízení.* Praha : Česká zemědělská univerzita, 2009. str. 535. ISBN: 978-80-213-1945-5.
4. **SRPOVÁ, Jitka, a další.** *Podnikatelský plán a strategie.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 194. ISBN: 978-80-247-4103-1.
5. **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin.** *Marketing managemet.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. str. 792. ISBN: 978-80-247-1359-5.
6. **JÁČ, Ivan, RYDVALOVÁ, Petra a ŽIŽKA, Miroslav.** *Inovace v malém a středním podnikání.* Brno : Computer Press, a.s., 2005. str. 174. ISBN: 80-251-0853-8.
7. **KOŠTURIÁK, Ján a CHAL, Ján.** *Inovace : vaše konkurenční výhoda!* Brno : Computer Press, a.s., 2008. str. 164. ISBN: 978-80-251-1929-7.
8. **PUCHER, Jacek.** Jak przygotować dobry Business Model Canvas? *WEB.GOV.PL - wspieramy e-biznes.* [Online] 2012. [Citace: 5. Listopad 2015.] Dostupné z WWW: http://www.web.gov.pl/g2/big/2013_10/72441aedd9158bc211412e252497f1ff.pdf.
9. **VLČEK, Dalibor a CHUCHRO, Jiří.** *Modely a modelování.* Ostrava : VŠB - TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 1999. str. 208. ISBN: 80-7078-621-3.
10. **ŠPERLINK, Karel, a další.** Implementační akční plán. [Online] 2012. [Citace: 18. Prosinec 2015.] Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/implementacni-akcni-plan-3854-cz.pdf>.
11. **RICHTER, Michal.** *Business modely v prostředí internetu.* Praha : VŠE, 2012. str. 56. Bakalářská práce.
12. **RIEDL, Marcel.** *Marketing.* Praha : Česká zemědělská univerzita, 2005. str. 106. ISBN: 80-213-1375-7.
13. **SAPIRO, Benson a BONOMA, Thomas.** How to Segment Industrial Markets. [Online] Harvard Business Review, 1984. [Citace: 10. Leden 2016.] Dostupné z WWW: <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets/ar/1>.
14. **RAŠKOVÁ, Stanislava.** Model Excelence EFQM. *Dobrá strategie.* [Online] 2004. [Citace: 5. Leden 2016.] Dostupné z WWW: <http://www.dobrastrategie.cz/modely/efqm/>.

15. **BLAŽKOVÁ, Martina.** *Jak využít internet v marketingu : Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. str. 156. ISBN: 80-247-1095-1.
16. **MENCL, Marek.** Value Proposition Canvas. *Ztráta času.* [Online] 2014. [Citace: 12. Říjen 2015.] Dostupné z WWW: <http://www.ztrata-casu.cz/clanky/value-proposition-canvas>.
17. **SVĚTLÍK, Jaroslav.** *Marketing a reklama.* ZLÍN : Univerzita Tomáše Bati, 2003. str. 170. ISBN: 80-7318-140-1.
18. **PECINA, Josef a PECINA, Pavel.** Materiály a technologie : dřevo. [Online] 2007. [Citace: 28. Leden 2016.] Dostupné z WWW: <http://www.ped.muni.cz/wtech/elearning/mtd.pdf>.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník – výzkum cílové skupiny.....	75
--	----

1. Objem nákupu v Kč

- 0-100 101-200 201-500 501-1000 více než 1000

2. Návštěvnost

- první návštěva častěji než 1x ročně
 častěji než 1x měsíčně velmi zřídka (delší interval než 1 rok)
 alespoň 1x měsíčně osobní návštěva
 telefonická komunikace
 elektronicky (e-mail)

3. Komunikace

4. Spokojenost s kvalitou zboží

- 1 2 3 4 5

5. Spokojenost s cenou

- 1 2 3 4 5

6. Zkušenosti s nákupem na e-shopech

- ANO NE

7. Nákup na e-shopech pro kutily

- ANO NE

8. Jak často přes e-shop objednáváte?

- neobjednávám _____ x ročně

9. Zájem o nový e-shop pro kutily

- ANO NE NEVÍM

10. Rozšíření nabídky zboží v prodejně

- velmi rozšířena středně rozšířena základní nabídka zúžená nabídka

11. Jaké zboží vám na prodejně schází?

12. Vzdálenost od místa bydliště

- Ondřejov do 50km
 do 10 km do 100 km více než 100 km

13. Pohlaví

- muž žena

14. Zaměstnání

- pracující student důchodce nezaměstnaný