

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Lesnická a dřevařská fakulta

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

MARKETINGOVÁ STRATEGIE PŘI PRODEJI ŠTÍPANÉHO  
PALIVOVÉHO DŘÍVÍ S VYUŽITÍM MODELU CANVAS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Marcel Riedl, CSc.

Autor diplomové práce: Bc. Jan Prchal

Akademický rok: 2015/2016

## **Prohlášení**

"Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Výroba a prodej štípaného palivového dříví vypracoval samostatně pod vedením RNDr. Marcela Riedla, Csc. a použil jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů. Jsem si vědom, že zveřejněním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby."

V Žehušicích dne 20.4.2016

---

Bc. Jan Prchal

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval všem, kteří mi pomáhali radami i zapůjčenými podkladovými materiály. Poděkovat bych chtěl především vedoucímu této diplomové práce RNDr. Marcelu Riedlovi, CSc. za cenné rady. Dále bych také rád poděkoval své rodině, ve které jsem měl při psaní této diplomové práce plnou podporu.

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou výroby a prodeje štípaného palivového dříví. Navrhuje vhodnou marketingovou strategii pro konkrétní firmu za použití business modelu canvas.

## **Abstract**

This thesis deals with issues of producing and sale of cleft firewood. It propose suitable marketing strategy for concrete company using business model canvas.

Klíčová slova:

palivové dříví, model canvas, marketingová strategie

Keywords:

firewood, model canvas, marketing strategy

## 1. Obsah:

1. Obsah .....	5
2. Seznam tabulek, obrázků, grafů.....	7
3. Úvod.....	8
4. Cíl práce.....	8
5. Metodika.....	9
6. Vytápění štípaným palivovým dřívím a přehled ostatních zdrojů vytápění.....	9
6.1. Přehled zdrojů vytápění.....	9
6.2. Vytápění štípaným palivovým dřívím.....	16
6.3. Porovnání nákladů na vytápění dle jednotlivých zdrojů.....	18
7. Výroba štípaného palivového dříví.....	18
7.1. Princip výroby štípaného palivového dříví.....	19
7.2. Přehled hlavních výrobců štípačů dříví.....	19
7.3. Přehled hlavních výrobců štípaného palivového dříví.....	22
8. Analýza trhu se štípaným palivovým dřívím.....	25
8.1. Vývoj trhu.....	25
8.2. Segmentace zákazníků.....	27
9. Business model canvas.....	28
9.1. Business modely všeobecně.....	28
9.2. Představení business modelu canvas.....	30
10. Aplikace modelu canvas na výrobu štípaného palivového dříví společností Dřevařské centrum s.r.o.....	35
10.1. Představení společnosti Dřevařské centrum s.r.o.....	36
10.2. Tvorba business modelu canvas v podmínkách společnosti Dřevařské centrum s.r.o.....	37
10.3. Plátno business modelu.....	45
11. Marketingová strategie.....	46
11.1. Současná marketingová situace.....	46
11.2. SWOT analýza.....	48
11.3. Cíle.....	50
11.4. Marketingová strategie.....	50
11.5. Marketingový mix.....	55

12. Diskuze.....	58
13. Závěr.....	59
14. Seznam použité literatury.....	60

## 2. Seznam tabulek, obrázků, grafů

Graf č. 1: Závislost výhřevnosti dřeva na vlhkosti.....	17
Graf č. 2: Porovnání nákladů na vytápění dle jednotlivých zdrojů.....	18
Obr. č. 1: Trnová štípačka.....	19
Obr. č. 2: Štípačka Spaltfix K-550.....	20
Obr. č. 3: Štípací poloautomat Balfor CONTINENTAL 600.....	21
Obr. č. 4: Štípačka Scheppach Ox 7-1310.....	22
Graf č. 3: Vývoj ceny palivového dříví VI. třídy na odvozním místě v lese (Kč/plm b.k.; data ČSÚ, dopočet MPO).....	23
Tab. č. 1: Business model canvas.....	31
Tab. č. 2: Business model canvas, rozšíření Universita Savonia, Kuppio, Finsko.....	34
Tab. č. 3: Porovnání modelu canvas a leancanvas.....	35
Obr. č. 5: Štípač dřeva Posch Spaltfix K-4000.....	37
Graf č. 4: Zájem maloodběratelů.....	43
Tab. č. 4: Plátno business modelu.....	45
Tab. č. 5: Obsah marketingového plánu.....	46
Obr. č. 6: Štípané palivové dříví rovnané v bednách o objemu 1 prm.....	48
Tab. č. 6: SWOT analýza.....	49
Obr. č. 7: Kontejnerová sušárna využívaná výrobcem sušeného štípaného palivového dříví v Německu.....	53
Obr. č. 8: Marketingový mix.....	56

### **3. Úvod**

Palivové dříví lidé využívají lidé již od dávných dob, provází v podstatě celý vývoj člověka. Od objevu ohně v pravěku bylo palivové dříví využíváno po tisíciletí jako jediný zdroj pro vytápění lidských příbytků. Postupem času se k dříví přidávala další paliva, ovšem dříví zůstává tradičním zdrojem vytápění. V dnešní době máme na výběr z mnoha zdrojů vytápění, automatizované, poloautomatizované a neautomatizované. Štípané palivové dříví má však stále své nezastupitelné místo mezi ostatními zdroji vytápění. V moderní době je spotřebiteli kladen stále větší důraz na minimální množství vložené práce při přípravě paliva pro vytápění rodinných domů, dále na co nejnižší cenu a v neposlední řadě sílí poptávky po ekologických palivech. Všechna tato kritéria štípané palivové dříví splňuje. Díky tomu je také velmi často vyhledávaným zbožím zákazníky. Díky dobré prodejnosti vzniklo v České republice v posledních letech mnoho výrobců štípaného palivového dříví a díky tomu je zde velmi silná konkurence. Díky tomu se čím dál tím častěji setkávám u výrobců se zájmem o různé business modely, od kterých si slibují odkrytí možností, jak zvýšit prodeje štípaného palivového dříví tím i ziskovost při jeho výrobě. Business modely obecně ukazují, jak do sebe zapadají jednotlivé části podnikání. Jedním z business modelů je právě model canvas. Ten byl navržen Alexandrem Osterwalderem na základě jeho dřívější knihy „Business Model Ontology“. Tuto diplomovou práci jsem pojal jako představení štípaného palivového dříví jako produktu a následně aplikací modelu canvas na společnost Dřevařské centrum s.r.o., které se mimo jiné výrobou štípaného palivového dříví zabývá.

### **4. Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je navržení efektivní marketingové strategie pro prodej štípaného palivového dříví u konkrétní firmy. Pro účely této diplomové práce byla vybrána společnost Dřevařské centrum s.r.o., která již na trhu se štípaným palivovým dřívím působí. Jelikož společnost Dřevařské centrum s.r.o. nemá plně využitou výrobní kapacitu pro výrobu štípaného palivového dříví, mělo by být cílem této diplomové práce navržení takové marketingové strategie, která pomůže zvýšit prodeje dříví blíže k hranici výrobní kapacity. Pro vytvoření této marketingové



strategie bude vytvořen business model canvas, jehož jednotlivé součásti (bloky) pomohou ukázat směr pro vytvoření marketingové strategie.

## **5. Metodika**

V této diplomové práci bude nejprve vytvořen přehled jednotlivých zdrojů vytápění, kde bude zaměřeno především na štípané palivové dříví. Dále se podrobněji bude věnovat problematice výroby štípaného palivového dříví, ukáže specifika výroby a distribuce. Dále se bude věnovat především tuzemskému trhu se štípaným palivovým dřívím, ukáže některé velké tuzemské výrobce a také bude analyzovat, komu lze vlastně štípané palivové dříví dodávat. Později také bude představen samotný business model canvas a aplikuje se na konkrétní firmu, tedy na firmu Dřevařské centrum s.r.o. Při tvorbě tohoto business modelu bude proveden průzkum mezi zákazníky zaměřený především na zájem zákazníků o další služby spojené s odběrem štípaného palivového dříví. Tento průzkum by měl zjistit především zájem o sušené palivové dříví. Společnost Dřevařské centrum s.r.o. má informace od zahraničních obchodních partnerů především ze Spolkové republiky Německo, že na tamějším trhu je běžné distribuovat sušené štípané palivové dříví a společnost Dřevařské centrum s.r.o. by toto chtěla aplikovat i na tuzemském trhu a pro to potřebuje zjistit zájem o distribuci tohoto zboží. Tento průzkum bude proveden ve dvou segmentech zákazníků – mezi maloodběrateli formou položení jednoduchých otázek stávajícím zákazníkům a dále mezi velkoodběrateli formou obchodního jednání, kde bude probírán především zájem o odběr sušeného štípaného palivového dříví. Na základě tohoto business modelu bude navržena marketingová strategie. V této marketingové strategii bude okrajově řešena i možnost sušení dříví v případě, že průzkum mezi zákazníky ukáže zájem o sušené štípané palivové dříví.

## **6. Vytápění štípaným palivovým dřívím a přehled ostatních zdrojů vytápění**

### **6.1. Přehled zdrojů vytápění**

Zdroje vytápění mohou být následující:

- Vytápění elektrickou energií

- Vytápění zemním plynem
- Vytápění propanem nebo směsí propanu a butanu
- Vytápění topným olejem
- Vytápění uhlím nebo koksem
- Vytápění dálkovým teplem
- Vytápění biomasou
- Vytápění tepelným čerpadlem

#### *Vytápění elektrickou energií:*

Elektřina je v dnešní době dostupná téměř všude, jedná se tedy prakticky o nejdostupnější zdroj vytápění. Elektřinou lze vytápět v podstatě kdekoliv, kde je zaveden elektrický proud. Elektřina se dá převádět na teplo s téměř stoprocentní účinností. Výhodou vytápění elektrickou energií je tedy její dostupnost, tepelné mohou být malé, levné a snadno regulovatelné. Nevýhodou je ovšem relativně vysoká cena vytápění oproti ostatním zdrojům. Vytápění elektrickou energií lze rozdělit dále na přímotopné vytápění, akumulární vytápění či hybridní vytápění.

#### *Vytápění zemním plynem:*

V České republice je zemní plyn velmi častým zdrojem vytápění, především je to díky relativně nedávné plynofikaci i menších obcí. Výhodou zemního plynu je dobrá účinnost spalování, snadná regulace výkonu a minimální produkce škodlivých emisí. Vytápění zemním plynem je také stále o něco levnější, než vytápění elektrickou energií. Prakticky všechny spotřebiče na zemní plyn se dají používat i na zkapalněný propan nebo směs propan-butan pokud se vymění trysky respektive hořák. Vytápění zemním plynem můžeme rozdělit na:

- a) Lokální plynové vytápění.
- b) Kotle pro plynové ústřední vytápění.

#### *Vytápění propanem nebo směsí propanu a butanu:*

Zkapalněný propan nebo směs s butanem (propan– butan) lze použít všude tam, kde není zavedený rozvod zemního plynu. Pro malá přenosná topidla a jiné plynové spotřebiče se používá propan – butan v ocelových lahvích. Jelikož butan má bod varu přibližně 0°C a propan -42°C, dochází při umístění nádrže venku k předchozímu odtávním butanu a poklesu tlaku v zásobníku. V zimě se tedy používá k topným účelům především propan. Naopak do zapalovačů, které se nosí v kapse, se používá hlavně butan. Zásobníky mohou být umístěny následovně:

- a) Podzemní
- b) Nadzemní zásobníky
- c) Polozapuštěné zásobníky

Běžně se používají topidla stejná, jako na zemní plyn, pouze trysky hořáků se poněkud liší. Cena propanu je výrazně vyšší, než zemního plynu. Jedná se o nejdražší způsob vytápění.

#### *Vytápění topným olejem*

Pojem topný olej je souhrnné označení pro různé ropné frakce. Dle viskozity a těkavosti (bodu varu) je dělíme do následujících kategorií:

- a) Těžký topný olej – jedná se o směs převážně těžkých uhlovodíků, získávaných z ropy destilací.
- b) Lehký topný olej – se získává stejně jako těžký topný olej z ropydestilací, má ovšem nižší viskozitu a také obsahuje různé značkovací látky a barvivo.
- c) Extra lehký topný olej – jedná se o směs kapalných uhlovodíků, také získávaný destilací z ropy, ovšem vroucí převážně v rozmezí 150°C– 370°C.

Jako palivo je topný olej o něco levnější, než propan, ovšem dražší než zemní plyn či elektřina.

#### *Vytápění uhlím nebo koksem*

Momentálně je hnědé uhlí nejlevnějším zdrojem vytápění (v některých lokalitách je levnější dřevo). Ovšem z pohledu účinnosti, komfortu vytápění a znečištění je to nejhorší možný zdroj. Nejzávažnější je lokálnější znečištění ovzduší karcinogenními látkami díky nedokonalému spalování hnědého uhlí. Černé uhlí či koks jsou oproti

hnědému uhlí čistší, ovšem pochopitelně cena je také o něco vyšší. Topidla, ve kterých lze použít uhlí se dělí následovně:

a) Lokální topidla na uhlí

- Klasická kamna – určena pro spalování dřeva, uhlí a briket.
- Sporáky na dřevo a uhlí – jejich výhodou je možnost vaření.
- Krbová kamna – všude tam, kde se žádá viditelné hoření a zároveň malé rozměry.
- Krby a krbové vložky – primární spíše estetická funkce, vytápění sekundární.
- Kachlová kamna – velká akumulace tepla v hmotě kamen a nízká povrchová teplota, teplo přenáшено konvekci.

b) Kotle na uhlí nebo koks pro ústřední vytápění – v minulosti převažující způsob vytápění, dnes již většina domácností přešla na vytápění zemním plynem nebo elektřinou. Kotle používají systém spodního odhořívání paliva, které je dávkováno násypkou.

c) Zplyňovací kotle – používá se systém dvoustupňového spalování. Většinou s automatickým přikládáním – poměrně nová konstrukce, uhlí je ze zásobníku přesouváno pomocí šnekového dopravníku do spalovací komory, nebo sklouzává vlastní vahou z násypky.

d) Kotle na koks – jelikož koks neobsahuje těkavou hořlavinu, lze jej spalovat mnohem jednodušeji, prohořivacím způsobem. Výkon kotle je také lépe regulovatelný. Často se používá pro uhlí i koks stejný kotel, jen je přesune klapka určující způsob hoření, tedy odhořivací pro uhlí, prohořivací pro koks.

### *Vytápění dálkovým teplem*

Teplo pro vytápění se rozvádí do jednotlivých míst přímo z tepláren nebo výtopen. V některých lokalitách se také rozvádí odpadní teplo z elektráren. Tento zdroj vytápění je poměrně pohodlný, minimalizuje se také lokální znečištění. Na druhou stranu je to poměrně drahý zdroj a při rozvodu tepla na dlouhé vzdálenosti jsou velké tepelné ztráty. I když se v teplárnách a výtopnách používá jako palivo nejčastěji uhlí, je spalováno s vyšší účinností než v malých kotlích či kamnech. Spaliny jsou čištěny a komíny těchto provozů jsou vysoké, vliv na životní prostředí je tedy menší.

## Vytápění biomasou

Biomasa je veškerá organická hmota v koloběhu živin v biosféře. Jsou to všechny organismy (živočichové, rostliny, houby, bakterie a sinice), živé i mrtvé, od největších po mikroskopické (dle <http://www.bohemiabioenergy.cz/biomasa.htm>). Dle vyhlášky č. 482/2005 Sb. se biomasa dělí na:

- a) Zemědělská biomasa (vyhláška 482/2005 Sb., skupina 1 a 2) – jedná se o fytomasu pěstovanou na zemědělské půdě.
  - a. Cíleně pěstované energeticky využitelné plodiny.
    - i. Jednoleté (hořčice, světlice, laskavec, konopí seté).
    - ii. Víceleté (topinambur, křídlatka, šťovík).
  - b. Ozimé a jarní pro nepotravinářské účely (obiloviny, kukuřice, olejnin a případné rostliny).
  - c. Rychlerostoucí dřeviny pěstované na zemědělské půdě (vrba, topol, akát).
  - d. Energetické trávy (ozdobnice, rákos, chrastice, psineček).
  - e. Část vedlejších zemědělských produktů (sláma olejnin, obilovin), které je díky snižování stavu skotu dostatek.
  - f. Nespotřebované seno z údržby luk a pastvin.
- b) Lesní biomasa (vyhláška 482/2005 Sb., skupina 3) – tedy dendromasu.
  - a. Palivové dřevo, které bylo rozebráno podrobněji v první části této kapitoly
  - b. Zbytková dendromasa z lesnictví a dřevařského průmyslu (zbytková dřevní hmota z těžby dřeva, probírek, prořezávek, odřezky a zbytky z dřevozpracujícího průmyslu).
- c) Zbytková biomasa (vyhláška 482/2005 Sb., skupina 4 a 5) – vedlejší produkty zemědělského a zpracovatelského průmyslu. Pro účely vytápění v domácnostech připadá prakticky v úvahu jen kusové dřevo, případně brikety nebo pelety lisované z dřevního odpadu. Výhodou biomasy je v první řadě to, že jde o obnovitelný zdroj energie, při jehož spalování jsou minimální negativní účinky na životní prostředí, a dále také minimální obsah popela, což umožňuje snadnější regulaci a automatizaci vytápění.

Výhřevnost většiny paliv z biomasy se pohybuje okolo 18 MJ/kg. Výhřevnost je velmi ovlivněna obsahem vody, např. u štípaného palivového dříví (pokud není již vysušené) se doporučuje nechat jej 2 roky vyschnout pod přístřeškem.

Topidla na biomasu mohou být následující:

- a) Lokální topidla na dřevo – kamna a krby, uvedená v části pojednávající o uhlí, se zpravidla dají použít na spalování dřeva. Nevýhodou je ovšem nižší účinnost při použití dříví v topidlech na uhlí. Řešením mohou být kamna speciálně určená pro spalování dříví.
- b) Kotle na dřevo pro systémy ústředního vytápění – lze rozdělit na teplovzdušné a teplovodní.
  - a. Teplovodní kotle na dřevo – těchto kotlů dnes existuje velké množství. Většina z nich používá tzv. pyrolýzní spalování, což znamená, že dřevo v tepelně izolované násypce postupně odhořívá s omezeným množstvím primárního vzduchu. Horké plyny putují do keramické spalovací trysky ve spodní části kotle, kam přichází přehřátý sekundární vzduch a zde při vysoké teplotě spalují. Všechny produkty tepelného rozkladu dřeva prochází velmi horkým plynovým plamenem a díky tomu mají tyto kotle při nominálním výkonu velmi malé emise škodlivých látek. Výkon kotle ovšem nesmí klesnout pod přibližně 40% svého nominálního výkonu, pod tuto hodnotu totiž zplyňovací proces ustane, kotel začne dehtovat, emise se dramaticky zvýší a účinnost klesá. Kvůli tomuto důvodu se v nedávné době začaly přidávat ke kotlům akumulční nádrže, ze kterých je možno vytápět i po vyhasnutí kotle a lze tedy tímto způsobem respektovat tepelnou potřebu vytápěného objektu.
  - b. Teplovodní kotle na pelety – pelety řeší problém s přípravou dřeva a nemají tak vysoké nároky na skladovací prostory, jako dříví. Mají také vždy velmi nízkou vlhkost (dnes nejvyužívanější norma ENplus uvádí maximální vlhkost pelet 10%). Pelety mohou být do kotle dopravovány šnekovým dopravníkem, případně může být kotel vybaven zásobníkem. Výhodou je tedy vysoký stupeň automatizace. Nevýhodou je potřeba suchého skladovacího místa a také neustále rostoucí cena pelet. Alternativně lze v těchto kotlích pálit obilí.

## *Vytápění tepelným čerpadlem*

Tepelné čerpadlo je takové zařízení, které dokáže odebírat teplo z chladnějšího tělesa (ze země, vody nebo vzduchu) a dále jej přenášet na teplejší těleso. Tepelné čerpadlo potřebuje pro svůj provoz dodat energii, zpravidla elektrickou, ovšem existují i čerpadla na zemní plyn. V podstatě se jedná o upravené chladicí zařízení. Můžeme na něj nahlížet jako na chladicí zařízení, které ochlazuje vnější prostředí a předává teplo dovnitř vytápěného objektu. Teplo se ze země, vody nebo vzduchu předává při teplovodním vytápění do vody nebo při použití vzduchových vytápěcích systémů či rekuperačním větrání do vzduchu.

Typy tepelných čerpadel jsou:

1. Tepelné čerpadlo země (zemní kolektor) – voda – nejčastější typ tepelného čerpadla. Teplo je odebíráno ze země nemrznoucím roztokem, který protéká plastovým potrubím v hloubce 1,5 – 2 metry pod povrchem.
2. Tepelné čerpadlo země (zemní vrt) – voda – používá se všude tam, kde nelze použít zemní kolektor; zejména z důvodu nedostatečné plochy pozemku. Svazek potrubí se uloží do hlubokého vrtu.
3. Tepelné čerpadlo země (rybník) – voda – pokud je k dispozici mělká vodní nádrž, je výhodné uložit potrubí na její dno. Teplo se odebírá jak z vody, tak i ze země. Výhodná je nižší pořizovací cena i jednodušší instalace.
4. Tepelné čerpadlo voda – voda – teplo se přenáší přímo z čerpané vody do chladiva. Používá se v případech, kdy je vytápěný objekt v blízkosti vhodného vodního zdroje. V tomto případě není potřeba použít pro přenos tepla nemrznoucí roztok. Nutné je u tohoto typu vytvořit tzv. vsakovací vrt, kdy se ochlazená voda vrací zpět do podloží.
5. Tepelné čerpadlo vzduch – voda – zdrojem tepla je u tohoto typu vzduch, jehož nevýhoda je nízká teplota v období, kdy potřebujeme nejvíce tepla, a dále neustálé změny teploty vzduchu. Výhodou je nízká pořizovací cena a snadná instalace.
6. Tepelné čerpadlo odpadní vzduch – voda – teplo se odebírá z vypouštěného vzduchu z budovy, které se předává do vody.

## *Kogenerace – společná výroba tepla a elektřiny*

Elektřina se většinou vyrábí pomocí tepelného zdroje. Díky základním přírodním zákonům a také technické nedokonalosti není možné přeměnit veškeré teplo získané z paliva na elektrickou energii. Např. v jaderných elektrárnách se přemění přibližně 1/3 tepla na elektrickou energii a 2/3 zpravidla odchází bez užitku do vzduchu přes chladírenské věže. Je tedy logické vyrobit nejprve elektřinu a teplo, které zbude, použít pro vytápění. Tento postup se nazývá kogenerace. Používá se prakticky ve všech velkých zdrojích tepla. V dnešní době se používají i malé kogenerační jednotky pro vytápění menších objektů, které většinou využívají upravený automobilový motor. Výhodou je teplo, které je levnější než při použití plynové kotle, nevýhodou poměrně vysoká počáteční investice.

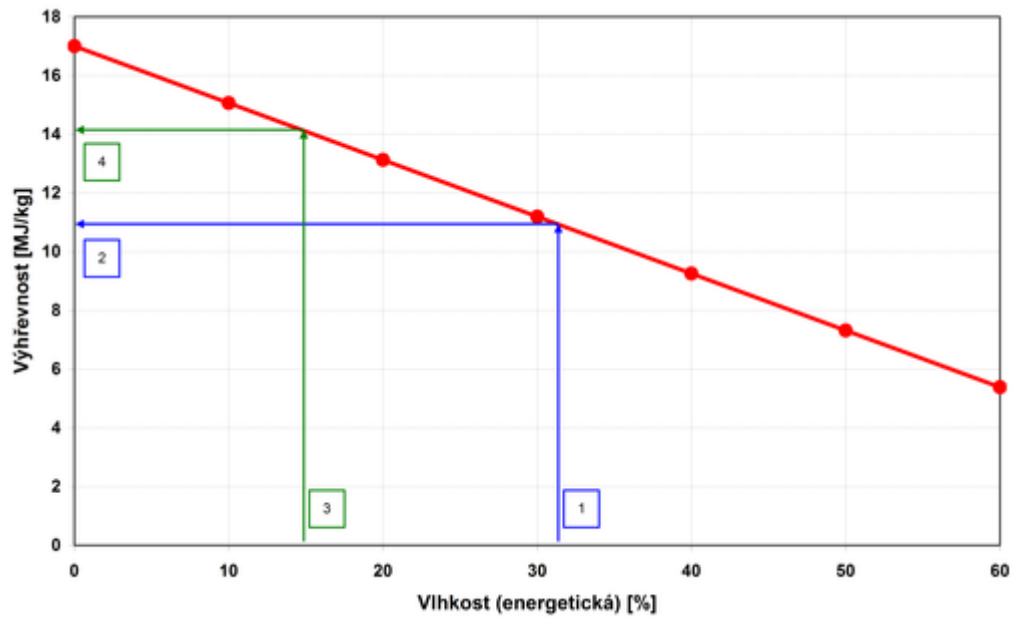
### **6.2. Vytápění štípaným palivovým dřívím**

Vytápění štípaným palivovým dřívím je nejstarší způsob vytápění lidských příbytků. Dříví je i v dnešní době stále nejdostupnější zdroj vytápění. Štípaným palivovým dřívím lze vytápět jak lokálně, tak i centrálně. Z celkového objemu palivového dřeva je využito na výrobu štípaného palivového dříví přibližně 10%, což znamená pro Českou republiku zhruba 1.548.000 m<sup>3</sup>. Dle údajů ČSÚ je v České republice zhruba 4.100.000 domácností. Štípaným palivovým dřívím vytápí přibližně 42.000 domácností, což je 1,02% z celkového počtu všech domácností. Toto číslo se jeví poměrně nízké, nicméně je to dáno dnešní vysokou koncentrací obyvatel ve městech a v bytových domech, kde bývá většinou jiný zdroj vytápění, než dříví. Uvažujeme-li, že průměrná domácnost spotřebuje na vytápění asi 10 m<sup>3</sup> za topnou sezonu, vyplývá z toho, že domácnosti koupí přibližně 420.000 m<sup>3</sup>. Zbytek, koupí firmy, které používají štípané palivové dříví ke svému podnikání, nebo je vyvezeno na zahraniční trhy, především do sousedních zemí, hlavně do Německa a do Rakouska. Mnoho domácností ovšem má více zdrojů vytápění, nejčastěji je vytápění dřevem kombinováno s vytápěním elektřinou nebo zemním plynem. Dříví v suchém stavu má výhřevnost okolo 18 MJ/kg, nicméně tato hodnota je velmi odvislá od vlhkosti dříví. Dřívím z vyšší vlhkosti než cca 25% se dlouhodobě vytápět nedá (snad kromě štípaného palivového dříví výhradně z břízy), vzhledem k tomu, že se zdroj a



spalinové cesty velmi rychle ucpávají dehtem, který se tvoří při hoření mokrého dříví velmi rychle. Ideální vlhkost dříví pro celosezónní vytápění je okolo 15%.

Graf č. 1: Závislost výhřevnosti dřeva na vlhkosti



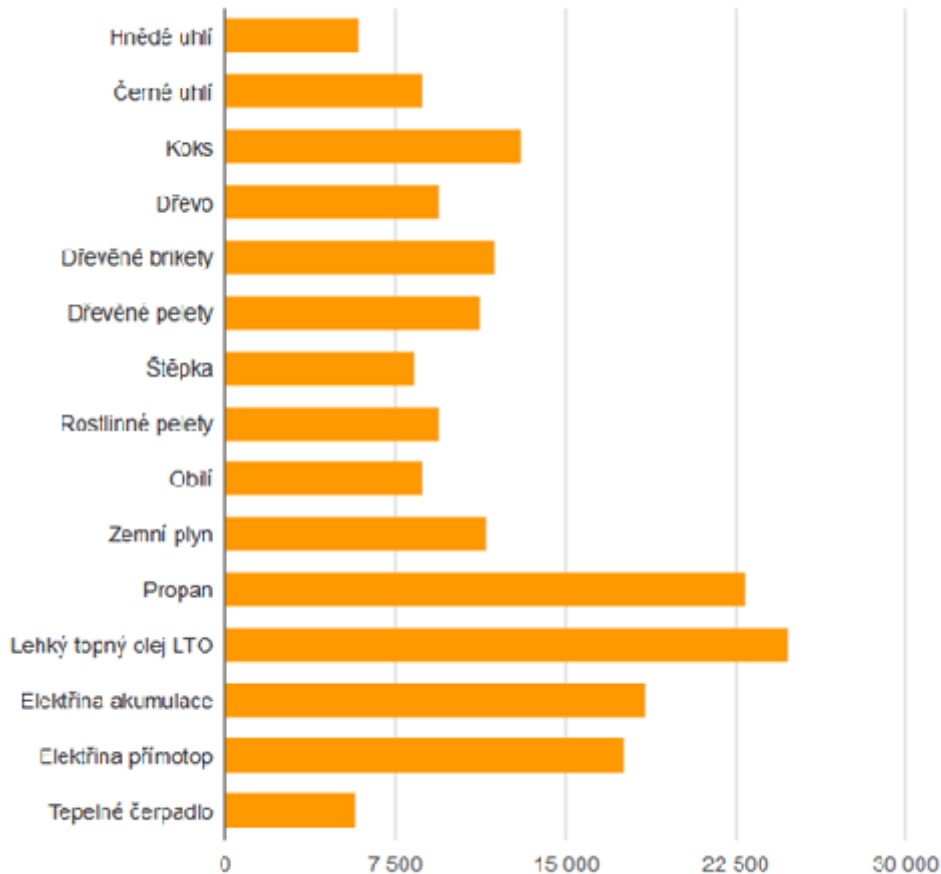
Zdroj: <http://vytapani.tzb-info.cz/9300-jak-si-doma-stanovit-vlhkost-a-vyhrevnost-dreva>

### 6.3. Porovnání nákladů na vytápění dle jednotlivých zdrojů

V následujícím grafu se podíváme na finanční náročnost jednotlivých zdrojů vytápění.

Graf č. 2: Porovnání nákladů na vytápění dle jednotlivých zdrojů

Pořeba energie na vytápění a teplou vodu 13 214 kWh/rok, spotřeba elektrické energie pro ostatní spotřebiče 3 229 kWh/rok



Náklady jsou uvedeny v Kč/rok, ceny jednotlivých paliv jsou vztaženy k roku 2014

Zdroj: Vlastní propočty, dle <http://vytapani.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/138-porovnani-nakladu-na-vytapani-tzb-info>

Z uvedeného grafu vyplývá, že vytápění dřívím patří stále mezi nejlevnější zdroje vytápění.

## 7. Výroba štípaného palivového dříví

„Trh zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kteří sdílejí specifickou potřebu nebo přání a kteří by mohli být ochotní a schopni tuto potřebu nebo přání pomocí směny.“ (KOTLER, 1998)

## 7.1. Princip výroby štípaného palivového dříví

Sortiment se vyrábí na tzv. štípačích dříví, častěji se ovšem můžeme setkat s názvem štípačka. Štípačky mohou být následujících typů:

- a. Horizontální štípačky – štípají dříví v horizontální poloze. Mohou to být zároveň i zkracovačky nebo také řezací štípačky.
- b. Vertikální štípačky – štípají dříví ve vertikální poloze.
- c. Trnové štípačky – nejedná se o štípačku v pravém slova smyslu, jelikož dříví neštípají, ale spíše trhají.

Obr. č. 1: Trnová štípačka



Zdroj: [http://hobby.idnes.cz/stipacky-dreva-patri-mezi-drazsipomocniky-nakonec-se-ale-vyplati-1c6-/hobbyzahrada.aspx?c=A081118\\_162824\\_hobby-zahrada\\_bma](http://hobby.idnes.cz/stipacky-dreva-patri-mezi-drazsipomocniky-nakonec-se-ale-vyplati-1c6-/hobbyzahrada.aspx?c=A081118_162824_hobby-zahrada_bma)

## 7.2. Přehled hlavních výrobců štípačů dříví

Níže si ukážeme jednoduchý přehled nejpoužívanějších štípačů dříví, se kterými se můžeme setkat u firem vyrábějící štípané palivové dříví v České republice.

- a. *Posch* – přední světový výrobce se sídlem v Rakousku s dlouholetou tradicí. V současnosti udává trend ve vývoji štípaček. Vyrábí široký sortiment štípaček. Štípačky pro soukromé využití nabízí v hobby programu, ve kterém převažují malé vertikální štípačky, které jsou poháněny většinou elektrickou energií. Z hlediska této diplomové práce jsou ovšem zajímavější štípačky z

profesionálního programu, prodávané jako řada Spaltix. Jednotlivé typy jsou: Spaltfix 280, 3000, 3000 Comfort, 3100, 3200, K-3800, K-4000, K-5000. U všech typů se jedná o štípačky horizontální, kombinované se zkracovačkou. Surovina se zkracuje buď pilovým kotoučem (Spaltix 280 až Spaltix 3200) nebo řetězovou pilou (Spaltix K-3800 až Spaltix K-5000). Maximální průměr kuláčů je dle jednotlivých typů 28 cm – 55 cm. Štípací síla se pohybuje od 10 t do 41 t. Hnací jednotkou u těchto štípačů tvoří buď elektromotor, vývodová hřídel, případně i dieslový motor. Kuláče určené ke zkrácení a naštípání se umístí na příčný dopravník, který daný kus předá na podélný dopravník. Ten jej posune k dorazu (doraz je nastavitelný, udává délku jednotlivých naštípaných polínek, Posch umožňuje standardní délky 25, 33, 45 a 50 cm), kde se kus zkrátí, většinou řetězovou pilou. Následně se odříznutá část překlopí do komory, kde je hydraulickou tyčí s podavačem protlačen skrz nože. Následně jsou jednotlivá polena transportována dopravníkem na určené místo. Štípačky Posch jsou v České republice distribuovány firmou Dřevo – produkt sv s.r.o.

Obr. 2: Štípačka Spaltfix K-550



Zdroj: <http://www.posch.com/cs/vyrobky/rezani-a-stipani/spaltfix-k-550/#!>

Firma Posch také vytvořila unikátní systém balení štípaného dříví, tzv. „Pack-Fix“.

b. *Balfor* – italský výrobce štípaček. Firma je v rodinném vlastnictví, založena byla roku 1979. Vyrábí štípačky pro domácí i profesionální využití. Štípačky vyrábí těchto typů:

- i. Vertikální štípačky – štípací délka maximálně 140 cm.
- ii. Horizontální štípačky – štípací délka maximálně 110 cm.
- iii. Kombinované štípačky – horizontální i vertikální štípací poloha, maximální štípací délka je 55 cm.
- iv. Štípací poloautomaty – štípačky s cirkulární nebo řetězovou pilou pro zkracování. Štípat lze kulatinu do průměru až 55 cm.

Obr. č. 3: Štípací poloautomat Balfor CONTINENTAL 600



Zdroj: <http://www.ballario-forestello.cz/stipacka-na-drevo.asp?cid=57>

c. *Scheppach* – německý výrobce, jehož vlastníkem je společnost Garland. Vyrábí horizontální i vertikální štípačky, nevýhodou je ovšem to, že prozatím není v nabídce štípačka v kombinaci se zkracováním. Nejvýkonnější vertikální

štípačka Ox 5-2000 dokáže štípat kuláče o maximální délce 100 cm štípacím výkonem 20 t.

Obr. č. 4: Štípačka Scheppach Ox 7-1310



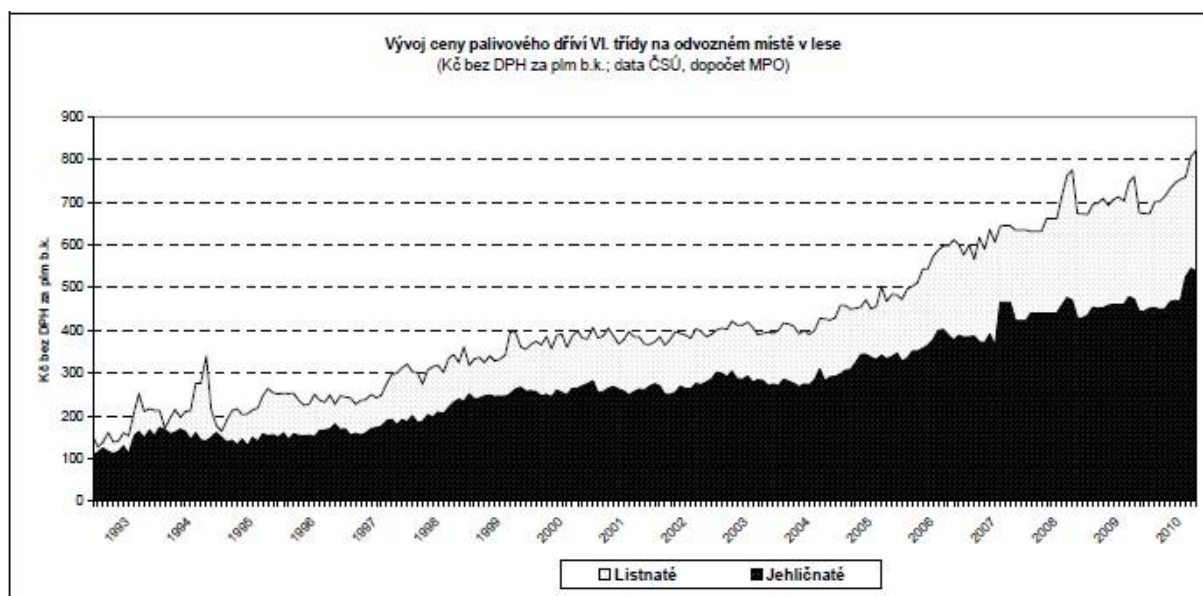
Zdroj: <http://www.garland.cz/e-obchod/ox-7-1310-hydraulicky-stipac-400v-5-2-kw-606.html>

### **7.3. Přehled hlavních výrobců štípaného palivového dříví**

Tuzemský trh se štípaným palivovým dřívím je především regionální záležitostí. Dáno je to především velkým množstvím výrobců a také vzrůstající cenou v závislosti na přepravní vzdálenosti od výrobce či distributora k zákazníkovi. Štípané palivové dříví lze přepravovat buď na paletách, ať už jako rovnané v boxech či sypané (nejčastěji

v sítích převážně tzv. Pack-fixech), a nebo volně ložené. Palety se přepravují na standardních plachtových kamionech či menších nákladních aut, volně ložené štípané palivové dříví se přepravuje na kamionech s návěsí s posuvnou podlahou (walking-floor), dále může být přepravováno v kontejnerech a nebo se také velmi často využívají malé nákladní automobily s korbou.

Graf č. 3: Vývoj ceny palivového dříví VI. třídy na odvozním místě v lese (Kč/plm b.k.; data ČSÚ, dopočet MPO)



Zdroj dat: <http://biom.cz/cz/obrazek/vyvoj-ceny-palivoveho-drivi-vi-tridy-na-odvoznim-miste-v-lese>.

Rozložení trhu se štípaným palivovým dřívím je v České republice poměrně rovnoměrné. Výjimkou jsou oblasti v okolí hnědouhelných dolů, kde je cena hnědého uhlí, které významně štípanému palivovému dříví konkuruje, poměrně výrazně nižší, než v jiných oblastech. Jedná se především o oblast Podkrušnohoří, kde se štípané palivové dříví využívá k vytápění výrazně méně, než v jiných oblastech.

Mezi hlavní výrobce štípaného palivového dříví v České republice patří především následující společnosti:

- a. Společnost Polinka.cz (obchodní značka firmy V-system elektro s.r.o.)

Tato společnost vznikla v roce 1998, jako nová součást již fungující firmy V-system elektro s.r.o. Tato společnost nabízí kompletní sortiment štípaného palivového dříví, a to jak sypaného, tak i volně loženého, v několika variantách balení. Sází především na poměrně masivní reklamu, a to jak v médiích, tak i

například na billboardech. Tento výrobce má také velkou výhodu lokalizace výroby nedaleko Prahy, kde je velmi silná poptávka po štípaném palivovém dříví. Dále je jeho výhodou vlastní dodávkový automobil, který umožňuje složení zboží hydraulickou rukou u zákazníka prakticky na kterémkoliv místě dle dosahu hydraulické ruky. Internetové stránky na tuto společnost jsou [www.polinka.cz](http://www.polinka.cz)

b. DŘEVO NA TOPENÍ (obchodní značka firmy Martin Mádle a spol., s.r.o.)

Tento výrobce má lokalizovanou výrobu poblíž Trutnova. Výrobu štípaného palivového dříví dělá již celou řadu let. Tato společnost využívá pro distribuci štípaného palivového dříví tři nákladní automobily s otevřenou korbou, distribuce je prováděna především volně loženého štípaného palivového dříví. Zákazníky oslovuje především billboardy umístěnými poblíž lokálních komunikací. Tento výrobce zatím jako jeden z mála v České republice nabízí také technicky vysušené štípané palivové dříví vhodného k okamžitému použití. Jeho nabídku můžeme najít na webových stránkách <http://drevonatopeni.cz/>

c. Palivové dřevo Petr Kos (obchodní značka firmy HAPE WOOD, s.r.o.)

Jedná se o výrobce, který má dvě provozovny v oblasti mezi Čáslaví a Heřmanovým Městcem. Opět je to tradiční výrobce, který nabízí kompletní sortiment štípaného palivového dříví, a to jak sypané, tak i rované. Je především velmi silný v lokalitách poblíž svých provozoven, tento výrobce prodává štípané palivové dříví především svým stálým koncovým odběratelům. Webové stránky tohoto výrobce jsou <http://www.palivove-drevo-kos.cz/>.

Na tuzemském trhu se ovšem také můžeme setkat se štípaným dřívím, které pochází ze zahraniční výroby. Setkat se s takovým zbožím můžeme většinou u velkých prodejních skladů, jako jsou například palivové sklady. Toto štípané dříví se vyskytuje často v regionech poblíž hranice se Slovenskou republikou, odkud je dováženo levnější zboží. Dále je štípané palivové dříví dováženo ze států východní Evropy, jako je například Ukrajina, Bělorusko či Rumunsko. Často je toto dříví naopak dražší, než z tuzemské výroby, je ovšem již vysušené nejčastěji na relativní



vlhkost 20 či 25 %. Výhodou vysušeného dříví je vyšší výhřevnost (dle grafu na obr. č. 1) a také není nutné toto dříví nechávat proschnout pod přístřeškem.

## **8. Analýza trhu se štípaným palivovým dřívím**

Štípané palivové dříví je dnes vyráběno velkým množstvím firem v České republice. Jedná se především o malé výrobce především s regionální působností. Tito drobní výrobci většinou neřeší balení, dříví je nejčastěji distribuováno buď prodejem prakticky „ze dvora“, kdy zákazník štípané palivové dříví odváží vlastními prostředky, tedy většinou osobním automobilem a přívěsným vozíkem, případně je dříví distribuováno malými nákladními automobily. Tito malí regionální výrobci většinou štípou dříví na menších poloautomatických štípacích strojích, které nemají integrovaný systém pro zkracování kuláčů. Velmi často také dříví štípou pomocí trnové štípačky a někdy dokonce i ručně.

Druhým typem firem vyrábějící štípané palivové dříví na tuzemském trhu jsou již větší většinou dřevařské společnosti, kteří si zavádí k již stávajícímu provozu, nejčastěji k pile nebo k expedičně-manipulačnímu skladu, výrobu štípaného palivového dříví. Nejčastěji si tyto výrobce pořizují větší štípací automaty, kde celá výroba probíhá automatizovaně včetně zkracování kuláčů a také ukládání např. do sítí – tzv. systém Pack-Fix.

Tyto poznatky jsou autorem získávány dlouhodobým sledováním tuzemského trhu se štípaným palivovým dřívím. Autor pracuje jako manažer obchodu s dřevními biopalivy a díky svému zaměstnání spolupracuje s přibližně deseti výrobci štípaného palivového dříví, a to jak s výrobci, pro které je štípané palivové dříví hlavní zdroj podnikání, tak i s většími firmami, pro které je výroba štípaného palivového dříví spíše vedlejší záležitostí.

### **8.1. Vývoj trhu**

Kotler (1998) uvádí, že vývoj trhu se skládá, obdobně jako je tomu u výrobku, ze čtyř etap: vzniku, růstu, zralosti a poklesu.

- a. Etapa vzniku – dříve, než dojde k materializaci trhu, existuje trh latentní. Latentní trh je tvořen lidmi, kteří mají podobné potřeby a přání něčeho, co dosud neexistuje. V našem případě byl latentní trh tvořen lidmi bydlící v domácnostech, převážně na menších obcích, kteří měli potřebu strávit

méně času krácením a štípáním palivového dříví, kterým své domácnosti vytápěli. Při určení, jaké vlastnosti má štípané palivové dříví mít bylo nutné zjistit preference potenciálních zákazníků. Bylo zjištěno, že preference jsou různé, budoucí trh se štípaným palivovým dřívím je tedy tzv. trhem s rozptýlenými preferencemi. Požadavky se liší na způsob balení a především na rozměry jednotlivých polen. Někteří zákazníci preferují polena našťipané na menší kusy, jiní spíše na větší kusy. Je to dáno především typy topidel, která používají. Všeobecně lze říci, že domácnosti vytápěné kotli, kde je teplo dále rozvedeno do radiátorů, žádají spíše větší (a tím pádem i déle hořící) kusy a naopak domácnosti vytápěné interiérovými topidly vyžadují spíše menší kusy.

- b. Etapa růstu – vzniká, pokud se nový výrobek dobře prodává a na trh vstupují nové firmy. Zajímavou otázkou je, kam vstoupí druhá firma, jestliže se první usadila doprostřed trhu? Druhá firma má 3 možnosti:
- i. Umístit svojí značku v jednom z rohů trhu (strategie jednoho výklenku).
  - ii. Umístit svojí značku vedle značky prvního konkurenta (strategie hromadného trhu).
  - iii. Umístit dva nebo více výrobků v rozdílných, neobsazených rozích (strategie vícenásobného výklenku).

Nové firmy, zabývající se výrobou štípaného palivového dříví, vstupovali na trh postupně během 20. století. Masivněji až v spíše v druhé polovině, kdy se výroba rozšířila z Německa do zbytku Evropy a také do zbytku světa.

- c. Etapa zralosti – každá firma, která vstupuje na trh, obsazuje nějakou pozici. Může se umístit vedle konkurenta nebo v nějakém neobsazeném tržním segmentu. Nakonec konkurenti pokrývají a obsluhují všechny hlavní segmenty a tím trh vstupuje do etapy zralosti. Ve skutečnosti tyto segmenty jdou ještě dále a napadají se vzájemně tím, že vstupují do obsazených segmentů a tím dochází ke snižování jejich zisků. Jakmile se růst trhu zpomalí, dochází k jeho štěpení na menší segmenty a konečným důsledkem je fragmentace trhu. Tím však vývoj trhu nekončí. Po fragmentaci trhu často následuje konsolidace trhu. Ta je důsledkem toho, že se objeví nějaká vlastnost, která je pro trh velmi přitažlivá. Avšak ani podmínky konsolidovaného trhu netrvají věčně. Ostatní firmy napodobují

úspěšnou značku, a nakonec dojde opět ke štěpení trhu. Vyvráté trhy se kývají mezi fragmentací a konsolidací. Fragmentace je výsledkem konkurence a konsolidace je výsledkem inovace. V současnosti je na trhu se štípaným palivovým dřívím aktuální právě tato etapa zralosti. Trh je z větší části nasycený a dochází ke štěpení. V každém tuzemském regionu je minimálně jeden výrobce štípaného palivového dříví a neustále přibývají další subjekty, které se jeho výrobou zabývají a tím přetahují část zákazníků jiným subjektům.

- d. Etapa poklesu – trh se do této fáze dostává, když začne poptávka po současném výrobku klesat. Buď klesá celková úroveň potřeby, nebo nová technologie začne nahrazovat starou. U štípaného palivového dříví lze na tuzemském trhu očekávat postupný pokles poptávky, způsobenou především nastávající klimatickou změnou a tedy i sníženou poptávkou po palivech všeobecně.

## **8.2. Segmentace zákazníků**

Tuzemský trh se štípaným palivovým dřívím můžeme z pohledu výrobce rozdělit v podstatě na 3 části:

- a. Distribuce štípaného palivového dříví maloodběratelům do domácností  
Jedná se o nejširší segment zákazníků. Pro menší výrobce to je v naprosté většině případů jediný segment zákazníků, kteří od nich štípané dříví odebírají. Jsou tedy na nich závislí. Výhodou konečných zákazníků je především možnost nastavení vyšší prodejní ceny, než velkoodběratelům, dále převzetí peněz za zboží ihned při odběru zboží, a také (alespoň v tuzemských podmínkách) většinou dlouhodobost odběru. Nevýhodou je v posledních letech především velká závislost na počasí v topné sezóně (každý rok je jiný) a také často nárazovost odběrů.
- b. Distribuce štípaného palivového dříví velkoodběratelům  
Tento segment zákazníků můžeme dále rozdělit ještě na:
  - i. Distributory, jejichž hlavní činností je prodej paliv na vytápění (uhelné sklady apod.)

- ii. Distributory, jejichž hlavní činností je prodej jiných komodit (např. hobby markety)

Tento segment zákazníků již není tak široký, jako u segmentu domácností, nicméně stále není zanedbatelný. Velké množství výrobců, především těch, kteří jsou schopní vyrábět větší množství štípaného palivového dříví, se zaměřuje především na tento segment zákazníků. Jedná se typicky o různé palivové (uhelné) prodejní sklady, kteří v poslední době čím dál tím častěji rozšiřují prodejní sortiment právě o štípané palivové dříví a nebo také různé hobby markety. Výhodou těchto zákazníků je především odběr dříví i mimo sezonu, dále relativní pravidelnost odběrů a také většinou vyšší objem odebraného dříví najednou. Nevýhodou bývá nižší prodejní cena a také často dlouhé splatnosti (typicky především u hobby marketů splatnost činí leckdy až 90 dní).

- c. Distribuce štípaného palivového dříví odběratelům, kteří štípané palivové dříví využívají jako prostředek ke svému podnikání

Do tohoto segmentu zákazníků můžeme zařadit například typicky pizzerie, nebo případně podniky, kteří vytápí své prostory štípaným palivovým dříví (často různé zemědělské podniky). Jedná se o poměrně malou součást trhu, nicméně může být pro některé malé regionální výrobce klíčovým odběratelem. Výhodou je především pravidelnost odběrů prakticky nezávislých na počasí (především v případě pizzerií), nevýhodou naopak bývá stejně jako v předchozím segmentu odběratelů relativně dlouhé splatnosti.

## 9. Business model canvas

### 9.1. Business modely všeobecně

Všeobecně můžeme říct, že business model popisuje jednotlivé části podnikání ve vztahu jedna ke druhů, zkrátka jak do sebe zapadají. Business model chápeme jako základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. (Pojetí A.Osterwaldera). Hodnotová tvorba prostřednictvím business modelu zahrnuje komplexní, navzájem propojený soubor vztahů a aktivity mezi více účastníky.

Business model je důležitý také tím, že ještě před první investicí můžeme vidět, jestli je záměr který plánujeme životaschopný. Pokud není, umožňuje objevit jeho nedostatky, které můžeme upravit a začít znovu. Při práci s business modelem vznikají podněty k novým nápadům a ke zkoumání dalších možností podnikatelských aktivit a k případné úpravě již používaných strategií. Dalším důvodem oblíbenosti business modelu je to, že vytváří více možností pro správné rozhodnutí, ať už v případě definování hodnotové propozic, konfigurace síťové hodnoty, výběr potenciálních partnerů, nebo ve výběru způsobů, jak se dostat k zákazníkům.

Business modely všeobecně mají především dvě důležité funkce:

- Vytváří hodnotu
- „Zachycují“ části této hodnoty ve firmě

Výsledkem první funkce business modelů je produkt či služba, pro jejichž dosažení je vyžadována řada aktivit, které danému produktu či službě postupně přidávají hodnotu. Druhá funkce vyžaduje specifickou konkurenční výhodu v rámci těchto aktivit, která ovlivňuje podíl firmy na vytvořené hodnotě. Mezi hlavní výhody přístupu patří zdůraznění tvorby hodnoty a provázanost finančních toků na jednotlivé prvky modelu, především na způsob generování příjmů – tedy jasně stanovit, které činnosti pomáhají firmě vydělávat peníze.

Při tvorbě fungujícího business modelu je dalším krokem strategie, protože strategie se zabývá tím, jak se bude společnost stavět ke konkurenčnímu prostředí, jak bude identifikovat a segmentovat zákazníky a jakou bude firma vytvářet pozici na trhu.

Úlohou plánu je pak naplánovat a zprostředkovat vytvořený záměr, či projekt pro následnou implementaci včetně celkové strategie. Navržení a sestavení business modelu je tedy vhodný základ pro napsání business plánu a stanovení celkové strategie. Cílem při vytváření business modelu není však navržení pouze jednoho stanoveného modelu a následné strategické řízení, ale také vytvoření platformy pro změnu a inovaci stávajícího modelu.

## 9.2. Představení business modelu Canvas (dle OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y 2012)

Dále se budeme věnovat přímo business modelu canvas. Jedná se o velmi přehledný a poměrně rozšířený nástroj pro návrh business modelu, jeho analýzu a případně i tvorbu dalších inovací. Autoři tohoto modelu jsou A.Osterwalder a Y.Pigneur. Ti pojali business model canvas jako tzv. „plátno“, kde můžeme vidět devět bloků a jejich vzájemné vztahy. Tyto bloky jsou základními stavebními kameny podnikatelského modelu. Pojďme si nyní jednotlivé bloky přiblížit:

- **Zákaznické segmenty** – Zákazníci jsou zdrojem příjmů každého podnikání. V tomto bloku si určíme zákazníky, kteří nejčastěji kupují naše produkty a dále je rozdělíme do jednotlivých skupin.
- **Poskytovaná hodnota** – V tomto bloku popíšeme, jakou potřebu zákazníků uspokojí užitím našeho produktu či služby, zkrátka co zákazník získá.
- **Klíčové činnosti** – Zde vyjmenujeme základní činnosti, pomocí kterých jsou výrobky vyráběny či jsou poskytovány služby. Např. výroba, realizace služby, komunikace či koordinace.
- **Klíčové zdroje** – V tomto bloku určíme, co všechno je potřeba k tomu, abychom mohli provádět klíčové činnosti uvedené v předchozím bloku. Patří sem fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.
- **Klíčová partnerství** – Pro podnikání potřebujeme zpravidla další subjekty. V tomto bloku jsou vyjmenováni např. dodavatelé.
- **Vztahy se zákazníky** – Zde se podíváme na způsob komunikace se zákazníky. Komunikace musí probíhat takovým způsobem, aby docházelo k budování dlouhodobých vztahů.
- **Distribuční kanály** – V tomto bloku se podíváme na to, jakým způsobem se navazuje kontakt se zákazníky, a také jakým způsobem probíhá distribuce našich výrobků či služeb.
- **Zdroje příjmů** – Tento blok řeší, konkrétní způsob, jak a za co zákazník platí. Typicky je to platba za využití služby či pronájem.
- **Struktura nákladů** – V tomto bloku se sepíšou všechny důležité náklady, které jsou spojeny s danou podnikatelskou činností.

Toto „plátno“ business modelu nám umožňuje velmi jednoduše získat kompletní přehled o všech součástech aktuálně nastaveného podnikatelského systému na jednom místě. Velkou výhodou business modelu canvas je prezentace modelu a diskuze pomocí jediného listu papíru. V daném podnikatelském záměru či projektu nám toto „plátno“ pomůže najít slabá a silná místa, a jednoduše a přehledně jej lze dále prezentovat například investorům. Díky tomu je možné vytvořit velmi přehledný model, ze kterého bude daná problematika srozumitelná a jasná problém.

V případě, že porovnáváme společnosti působící ve stejném odvětví, může se stát, že jejich business modely budou velmi podobné. Lišit se bude spíše strategie jednotlivých firem, jak business model využívají. Pro inspiraci tedy existují i vzorové business modely, které lze jednoduše modifikovat pro vlastní podnikatelský záměr. Pokud je business model v něčem unikátní, je pravděpodobnější, že se podaří nalézt strategii přinášející konkurenční výhodu.

Tab. č. 1: Business model canvas

8. Klíčoví partneři	7. Klíčové činnosti:	2. Hodnotové nabídky:	4. Vztahy se zákazníky	1. Zákaznické segmenty
	6. Klíčové zdroje:		3. Kanály pro komunikaci distribuci produktu	
9. Struktura nákladů		5. Zdroje příjmů:		

Zdroj: Vlastní tabulka, dle <https://canvanizer.com>.

Při vytváření business modelu, u kterých se používá jak textové tak grafické znázornění, doporučují autoři business modelu Canvas použít následující postupy a perspektivy:

- *Názory zákazníků*

Zákazníkům je nutné porozumět. A to i včetně jejich návyků a prostředí. Největším úskalím je v této technice právě získání znalostí. Tuto otázku řeší firmy zapojením odborníků z řad psychologů, antropologů anebo sociologů. Při tvorbě business modelu je dobré neomezovat se pouze na stávající trhy, ale zvážit také segmenty nové, dosud neprozkoumané.

- *Ideace*

Je tím myšlen způsob, jakým jsou generovány nápady na nové business modely. Pokud chceme přijít s novým business modelem, nelze pouze zohledňovat minulost, aktuální stav a jen se obracet na konkurenci. Ideace má dvě základní fáze:

- získání a shromáždění nápadů,
- selekce těchto nápadů a výběr nejlepšího možného řešení.

Je několik možných způsobů jak dospět k nápadům: brainstorming, nebo metoda položení otázky „co kdyby?“. Nápady získané za pomoci týmové práce nebo vlastní kreativity mohou být velmi užitečné, pokud se neztratí a pokud jsou srozumitelné.

- *Vizuální myšlení*

Jde o využití nástrojů pro zobrazení určitého významu a jeho spojitostí. Business model se stává komplexním konceptem, skládající se z různých složek, které na sebe navazují. Pro kvalitní a správné vytvoření modelu, je potřeba tyto souvislosti věci zaznamenávat a porozumět jim. Je možné využít několik způsobů pro vizualizaci od grafů a diagramů, přes nákresy až k barevným samolepicím papírkům.

- *Prototypizace*

V souvislosti s tvorbou business modelu se vlastně jedná potenciální modely, vytváření, prototypů business modelů. Tyto prototypy umožňují řešit otázky týkající struktury, vztahů a celkové logiky koncepce business modelu. Záměrně se vytváří i provokativní návrhy z důvodů posouvání hranic našeho myšlení.



- *Vyprávění příběhů*

Máme-li dobrý příběh, má šanci na upoutání pozornosti posluchačů a díky tomu se může tak stát silným nástrojem diskuzi. Potřebujeme-li business model prezentovat nějaké pracovní skupině či investorovi, je důležité odstranit nedůvěru k okolnostem, které nejsou na první pohled patrné, jelikož je nelze z plátna nebo modelu vyčíst. Příběh musí být jednoduchý, stručný a pochopitelný. Jsou používány různé nástroje, které pozornost posluchačů ještě umocní: obrázky, videoklip, hraní rolí ale i komiks.

- *Scénáře*

Scénáře mohou tvořit podklad pro tvorbu procesu a upřesňovat alternativy v budoucnosti. Používají se dva základní typy scénářů: zákaznické situace a budoucí konkurenční prostředí. V prvním případě je to scénář na základě zákaznických informací, jejich typu, pocity, cíle. Druhý typ scénáře se zaměřuje na popsání budoucího možného konkurenčního prostředí, od kterého má být business model aplikován. Smysl scénářů tedy spočívá v přípravě na budoucnost.

V praxi se business modely úspěšně uplatňují. Podívejme se dále ještě na rozšířený business model canvas vyvinutý na finské univerzitě Savonia. Tam byl model canvas vyvinutý dokonce i pro potřeby lesního hospodářství a dřevozpracujícího průmyslu. Jak je patrné z následující tabulky, mezi zkoumanými bloky z původního modelu canvas přibyly ještě tři nové bloky, a to:

- Které potřeby zákazníků uspokojujeme? Které problémy zákazníka pomáháme řešit?
- Co v praxi zákazníkovi nabízíme? Jaké produkty a služby, jaká řešení?
- Stávající nebo očekávaná konkurence, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.

Tab. č. 2: Business model canvas, rozšíření Universita Savonia, Kuppio, Finsko

Zákazník, konkurence	1. Pro které skupiny zákazníků vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?	2. Které potřeby zákazníků uspokojujeme? Které problémy zákazníka pomáháme řešit?	3. Co v praxi zákazníkovi nabízíme? Jaké produkty a služby, jaká řešení?	4. Stávající nebo očekávaná konkurence, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.	Zisk
Nabídka, styk se zákazníky	5. Jakou přidanou hodnotu zákazník získá díky našemu podnikání a našemu podnikatelskému modelu?	6. Jaké distribuční a komunikační kanály využíváme?	7. Jaké vztahy se zákazníky udržujeme? Jaký typ vztahu jsme již vytvořili?	12. Za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni platit? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k objemu příjmů?	
Zdroje	8. Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy se zákazníky?	9. Kdo jsou naši klíčoví partneři v podnikání? Které klíčové činnosti a zdroje zajišťují?	10. Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Které klíčové činnosti musíme vykonávat, aby fungovalo podnikání?	11. Jaké náklady jsou nejdůležitější? Jaká je struktura fixních a variabilních nákladů?	

Zdroj: vlastní tabulka.

Pro úplnost ještě uvedme model LeanCanvas. Tento model je vhodný spíše pro nové podnikatelské záměry a pro začínající podniky. Máme-li začínající podnik, tak je zřejmé, že takový podnik, který zatím nemá žádné zákazníky, vlastně zatím ani neví, jaké bude mít zákazníky, ani jaké bude mít příjmy a náklady apod. Business model LeanCanvas vznikl úpravou business modelu canvas tak, že autor A. Maurya nahradil v modelu canvas následující bloky (viz <https://leanstack.com/why-lean-canvas/>):

- Partneři, Klíčové aktivity, Klíčové zdroje, Vztahy k zákazníkům.

A místo nich doplnil tyto bloky:

- Problém, Řešení, Klíčové metriky a Konkurenční výhoda.

V následující tabulce si můžeme oba modely porovnat:

Tab. č. 3: Porovnání modelu canvas a leancanvas

<b>Prvky</b>	<b>canvas</b>	<b>leancanvas</b>
<b>Cíl</b>	Nové a stávající podnikání	Pouze Start-up projekty
<b>Zaměření</b>	Zákazníci, konzultanti, Investoři, Podnikatelé	Pouze podnikatelé
<b>Zákazníci</b>	Důraz na zákaznické segmenty, kanály a vztahy se zákazníky	Vzhledem k zaměření na star-up projekty, neklade důraz na zákazníka
<b>Přístup</b>	Určuje infrastrukturu, podstatu a zdroje financování a předpokládané příjmy podnikání	Začíná s problémem, navrhuje jeho řešení a s tím související náklady a příjmy
<b>Konkurence</b>	Zaměřuje se na hodnotovou nabídku z hlediska kvality i kvantity, jako na způsob, jak inteligentně působit na trhu.	Hodnotí, zdali existuje nefér výhoda oproti konkurenci a jak tuto výhodu zhodnotit při vytváření pozice na trhu.
<b>Aplikace</b>	Podporuje vzájemné pochopení, kreativitu, diskuzi a konstruktivní analýzu	Představuje jednoduché řešení krok po kroku, které umožňuje postupný rozvoj podnikání

Zdroj: Vlastní tabulka, dle <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

## 10. Aplikace modelu Canvas na výrobu štípaného palivového dříví společností Dřevařské centrum s.r.o.

V této kapitole tedy provedeme vlastní tvorbu business modelu canvas na konkrétní již fungující firmu Dřevařské centrum s.r.o. Jako nejvhodnější se jeví aplikace modelu canvas s rozšířením Savonia. Pojďme si nyní podrobněji rozebrat jednotlivé bloky modelu.

## **10.1. Představení společnosti Dřevařské centrum s.r.o.**

Firma Dřevařské centrum s.r.o. vznikla koncem roku 2012 jako výlučně obchodní společnost, zabývající se nákupem a prodejem mimo jiné řeziva, dřevěných stavebních materiálů a paliva. Firma se zabývala v počátcích především maloprodejem. Pro účely maloprodeje fungoval prodejní sklad, který byl lokalizován v Čáslavi v areálu pily. V průběhu roku 2013 firma začala využívat pilu v Bohdanči (okr. Kutná Hora) k pořezu ve mzdě, přičemž od 1.9.2013 zde společnost Dřevařské centrum s.r.o. domluvila nájemní smlouvu na celý areál pily. Od začátku roku 2016 je již firma Dřevařské centrum s.r.o. vedená jako vlastník areálu pily v Bohdanči. Ve stejném roce také došlo ukončení maloprodeje v Čáslavi a jeho přesunutí do Bohdanče.

V současné době je tedy hlavní činností společnosti Dřevařské centrum s.r.o. provoz pily v Bohdanči. Areál pily je tvořen:

- Dvěma pilnicemi, které jsou osazeny pásovými pilami.
- Třemi rozmítacími a dvěma omítacími pilami.
- Dvěma zkracovacími pilami, čtyřstrannou hoblovací frézou a protahovačkou.
- Deseti metrovou nádrží na impregnaci.
- Sedmi komorovými sušárnami Katres, typu KAD různých velikostí (od čtyřmetrových až po dvanáctimetrové), s celkovou kapacitou 360m<sup>3</sup> (počítáno v truhlářském řezivu), celá soustava komor je vytápěna kotlem Kohlbach typu K8 s výkonem 1500 kW, který spaluje dřevní odpad.
- Poloautomatickým štípačem dřeva značky Posch Spaltfix K-4000.
- Čelním nakladačem Volvo.
- Bočním vysokozdvížným vozíkem Hubtex.

Obr. č. 5: Štípač dřeva Posch Spaltfix K-4000



Zdroj: <http://www.drevoprodukt.cz/reference.p7.html>

Společnost Dřevařské centrum s.r.o. aktuálně zaměstnává přibližně 40 pracovníků, především manuálně pracujících na pilnici a ve skladu.

## **10.2. Tvorba business modelu canvas v podmínkách společnosti Dřevařské centrum s.r.o.**

Vlastní tvorba business modelu byl vytvářen na základě rozhovorů s vedením firmy Dřevařské centrum s.r.o. tak, aby byly zohledněn plán prodeje štípaného palivového dříví nastaveného vedením společnosti, a také aby bylo vyhověno potřebám zákazníků. Před tím byla provedena analýza konkurence. Při tvorbě business modelu byly využity zkušenosti autora, který je zaměstnán jako manažer obchodu u lesnicko-dřevařské společnosti.

## *Segment zákazník, konkurence*

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

Nejdůležitější zákazníci jsou drobní odběratelé, především domácnosti, které vytápí štípaným palivovým dřívím. Štípané palivové dříví vyrábíme především pro ně. Druhou skupinou zákazníků jsou velcí odběratelé, hlavně dvě sítě uhelných skladů, kteří od společnosti Dřevařské centrum s.r.o. dlouhodobě štípané palivové dříví odebírají vždy v kamionovém množství a dále jej distribuují koncovým zákazníkům. Společnost by chtěla rozšířit především prodej zahraničním zákazníkům, hlavně na německý a rakouský trh, kde je velké množství prodejních skladů, nabízející štípané palivové dříví.

2. Které potřeby zákazníků uspokojujeme? Které problémy zákazníka pomáháme řešit?

Uspokojujeme především potřebu zákazníků vytápět své domácnosti v případě distribuce koncovým zákazníkům. V případě velkoodběratelů uspokojujeme jejich potřebu nabízet svým koncovým zákazníkům kompletní sortiment paliv, včetně štípaného palivového dříví. Koncovým zákazníkům pomáháme řešit problém s nedostatkem času nebo vlastních sil na vlastní výrobu štípaného palivového dříví.

3. Co v praxi zákazníkovi nabízíme? Jaké produkty a služby, jaká řešení?

Zákazníkovi v praxi nabízíme štípané palivové dříví, tedy již hotový výrobek, který si zákazník pouze uskladní a po vyschnutí s ním může vytápět. Nabízíme také různé varianty balení dříví, ať již rovnané v bednách, či volně ložené. Dále také řešíme přepravu dříví k zákazníkovi a složení na pozemku, do jisté míry i uložení štípaného palivového dříví díky smluvnímu přepravci, který disponuje nákladním automobilem s hydraulickou rukou. Chceme rozšířit také způsob balení o rašlové pytle. Také chceme rozšířit nabídku o sušené štípané palivové dříví, tím vyřešíme potřebu zákazníků kupovat okamžitě použitelný výrobek. Dalším možným rozšířením je nabídka uskladnění štípaného palivového dříví těm zákazníkům, kteří nemají dostatečné prostory na vlastním pozemku.

4. Stávající nebo očekávaná konkurence, která může uspokojovat potřeby zákazníků obdobným způsobem.

Stávající konkurencí jsou firmy Zehuby – Dvůr, s.r.o., Truhlářství Drobek, DŘEVONA Pučery s.r.o. a Městské lesy a rybníky Kutná Hora spol. s r.o.. Jsou to společnosti, které nám mohou konkurovat především v regionálním prodeji palivového dříví. Jedná se především o malé výrobce, kromě společnosti DŘEVONA Pučery s.r.o., která na druhou stranu nabízí velmi omezený sortiment palivového dříví – nabízí pouze odřezky z výroby palet. V dohledné době není očekávána žádná jiná konkurence. Nabídka stávající konkurence je pravidelně sledována, ať již sledováním jejich webových stránek a nebo pravidelné zjišťování jejich cenových nabídek při osobních návštěvách jejich provozoven.

#### *Segment nabídka, styk se zákazníky*

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

Díky našemu podnikání získá zákazník bezstarostné řešení vytápění. Zákazníkům nabízíme kompletní řešení dodávky štípaného palivového dříví. Zákazník si dříví jen objedná, ať již telefonicky nebo mailem a my se postaráme o zbytek. Dříví naštipeme, uložíme dle požadavků zákazníka a zavezeme přímo k zákazníkovi. V případě dodávky rovnaného dříví v bednách nákladním automobilem s hydraulickou rukou zajistíme do jisté míry i uložení dříví. Po rozšíření nabídky o sušené štípané palivové dříví zajistíme zákazníkovi produkt ihned použitelný. Zákazníkovi také navrhneme volbu vhodné dřeviny a rozměrů jednotlivých polínek.

6. Jaké distribuční a komunikační kanály využíváme?

Jako komunikační kanály pro navázání kontaktu se zákazníky používáme především reklamu. Jedná se hlavně o umístění reklamních plakátů v okolí výroby – Bohdanče. Další navazování komunikace se zákazníky probíhá především aktivním oslovováním potenciálních velkých odběratelů. Se

stávajícími velkými odběrateli je prováděna pravidelná telefonická komunikace i v obdobích, kdy žádné zboží neodebírají. Dalším distribučním kanálem jsou internetové stránky, na kterých nabízíme kompletní sortiment, včetně štípaného palivového dříví.

7. Jaké vztahy se zákazníky udržujeme? Jaký typ vztahu jsme již vytvořili?

Pravidelné vztahy jsou udržovány především s velkoodběrateli. S jedním z velkoodběratelů jsme si vytvořili již vysloveně přátelské vztahy přesahující rámec běžného dodavatelsko-odběratelského vztahu. Běžné je také 1x ročně uspořádání akce „Sportovní den“ pro zaměstnance i významné obchodní partnery. S koncovými zákazníky se snažíme o co nejvstřícnější komunikaci při každém jednání. I když se přijedou jen podívat a nic nekoupí, snažíme se o pozitivní komunikaci a tím i udržení dobrého jména. Díky nestálosti pracovníků při obsluze štípacího stroje se nevyhneme reklamaci, nicméně i tyto reklamace se snažíme řešit co nejrychleji a v rámci udržení dobrých vztahů leckdy i v náš neprospěch, jde-li o malé odběratele.

### *Segment zdroje*

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

Pro naši nabídku štípaného palivového dříví jsou klíčoví dodavatelé dříví V. a VI. jakostní třídy. Díky tomu, že naší hlavní podnikatelskou činností je pilařský provoz, máme vytvořenou strukturu dodavatelů dříví především III. jakostní třídy, kteří nám dodávají i dříví potřebné pro výrobu štípaného palivového dříví. Do budoucna při rozšíření distribuce na německé či rakouské vztahy budeme pravděpodobně potřebovat pravidelné dodávky bukového dříví. Distribuční kanály jsou různé opět dle segmentace jednotlivých zákazníků. Nejdůležitějším distribučním kanálem pro maloodběratele je reklama, především pomocí reklamních plakátů vhodně umístěných. Pro stávající velkoodběratele je důležité zachování dobrých vztahů, především pravidelným kontaktem, ať již telefonickým nebo především i osobním.



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

Naši klíčoví partneři jsou především pravidelní dodavatelé dříví. Zajišťují pravidelné dodávky materiálu potřebného pro výrobu štípaného palivového dříví.

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

Naše klíčové činnosti pro výrobu štípaného palivového dříví jsou především nákup dříví v přijatelné cenové hladině. Pro zajištění dříví je nutné zachování dobrých vztahů s dodavateli. Dále je nutné vykonávat správně vlastní štípaní dříví dle požadavků zákazníka. Pro to je nutné neustálá kontrola pracovníků obsluhujících štípací stroj. Také musíme dbát na správné balení dříví, je nutné kontrolovat pracovníky, kteří toto balení provádí. Dále musíme neustále komunikovat s velkoodběrateli pro zachování stávajících dobrých vztahů. Důležitá je také správná distribuce – způsobem co nejjednodušším pro zákazníka. Pro zachování funkčnosti podnikání je nutné i vyhledávat nové zákazníky, zaměříme se především na německé a rakouské trhy. Chceme zavést také sušení dříví.

### *Segment zisk*

11. Jaké náklady jsou nejdůležitější? Jaká je struktura fixních a variabilních nákladů?

Náklady na štípané palivové dříví můžeme rozdělit následovně:

- Fixní
  - Náklady na energii spotřebovanou při štípaní dříví
  - Náklady na pracovníky
  - Náklady na balení
  - Náklady na sušení
  - Náklady na distribuci
- Variabilní
  - Náklady na surovinu

- Náklady na reklamu

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

Tento bod si pojďme rozebrat o něco podrobněji. Byl proveden průzkum mezi zákazníky, a to následovně:

- Průzkum mezi velkoodběrateli:

Byly osloveny 3 velkoodběratelé, z toho dva stávající a jeden potencionální zahraniční, z německého trhu. Tuzemští stávající odběratelé jsou uhelné sklady, první odebírá pravidelně volně ložené štípané palivové dříví, druhý odebírá jak volně ložené palivové dříví, tak i rovnané v bednách. Rovnané dříví distribuuje jak z vlastních uhelných skladů, tak i přímo z výroby prodejem přes internetový obchod. Na oba tyto zákazníky byl vznesen dotaz, jestli jsou ochotní odebírat štípané palivové dříví, u kterého bude přidána hodnota sušením. První zákazník na tuto otázku odpověděl, že je ochotný odebírat za vyšší cenu na svou síť uhelných skladů sušené štípané palivové dříví, ovšem pouze z dřevin tvrdých listnáčů. Druhý tuzemský zákazník na stejnou otázku odpověděl, že je ochotný i za vyšší cenu koupit nejprve menší množství sušeného štípaného palivového dříví, ovšem nikoliv na své uhelné sklady, ale koupí toto menší množství sušeného palivového dříví s uskladněním u výrobce a vloží jej jako další produkt na svůj internetový obchod.

Jednání s německým potencionálním zákazníkem probíhalo v podstatě již dle předem předpokládaného scénáře, jelikož se jedná o malou rodinnou firmu, která již sama sušené štípané palivové dříví vyrábí, nicméně díky vzrůstající poptávce po sušeném štípaném palivovém dříví v tomto německém regionu již nezvládá vlastními prostředky uspokojit veškeré poptávky, a potřebuje tedy dříví dokoupit. Na osobní schůzce bylo ujednáno, že začne-li firma Dřevařské centrum s.r.o. vyrábět sušené štípané palivové dříví, tento zákazník jej bude schopný pravidelně odebírat. Určitým omezením v tomto případě může být požadavek, aby byl tomuto zákazníkovi dodáván čistý buk.

- Průzkum mezi maloodběrateli:

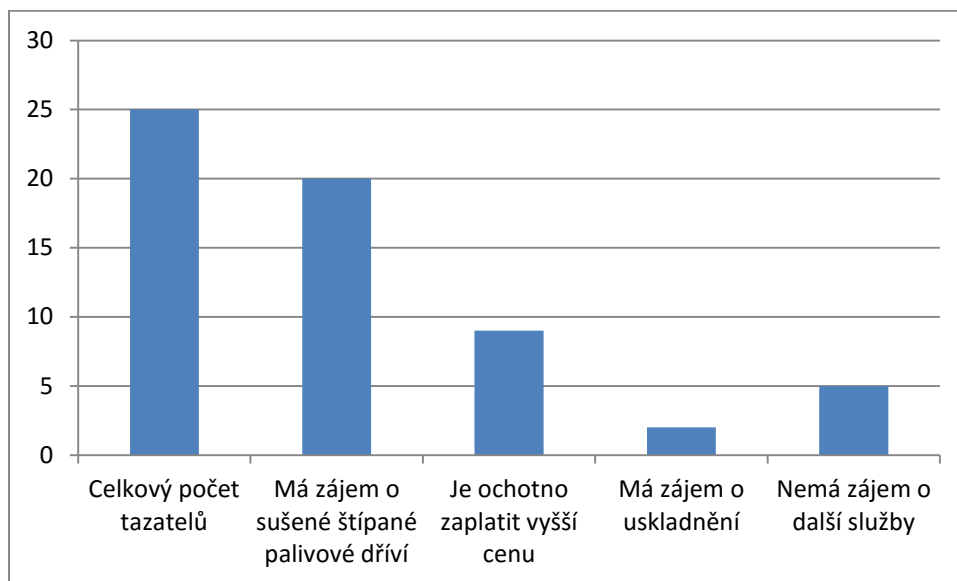
Tento průzkum byl prováděn vždy při závozech štípaného palivového dříví pravidelným zákazníkům a byl také prováděn i při kontaktu se zákazníky,

kteří přijíždějí do výroby pro štípané palivové dříví a odváží jej vlastními prostředky. Bylo osloveno 25 maloobděratelů. Každému z nich byly zaměstnancem firmy Dřevařské centrum s.r.o., který je pověřen vydáváním zboží zákazníkům, položeny následující otázky:

- Pokud by bylo v nabídce sušené štípané palivové dříví, odebírali by jste jej?
- Jste ochotní za sušené štípané palivové dříví platit vyšší cenu, než za mokré?
- Popřípadě o jaké další služby spojené se štípaným palivovým dřívím by jste uvítali?

Na první otázku odpovědělo kladně 20 tazatelů. Na druhou ovšem odpovědělo kladně již jen 9 tazatelů. Na třetí otázku odpověděli 2 zákazníci, že by uvítali možnost uskladnění zde zakoupeného štípaného palivového dříví.

Graf č. 4: Zájem maloobděratelů



Zdroj: vlastní analýza

Průzkumem mezi zákazníky bylo tedy zjištěno, že zákazníci ocení především možnost odběru sušeného štípaného palivového dříví. A to jak maloobděratelé, tak i velkoobděratelé. Nezanedbatelný potenciál je předpokládán také na zahraničních trzích, především v Rakousku a Německu, kde má prodej sušeného štípaného palivového dříví již dlouholetou tradici. Zákazníci jsou ochotní za sušené dříví zaplatit vyšší cenu. Někteří zákazníci také uvítají možnost uskladnění štípaného palivového dříví ve skladech

výrobce. Hlavním zdrojem příjmů zůstane i nadále příjem za štípané dříví od malooběratelů, nicméně měl by se navýšit o příjmy za sušené štípané dříví, a to jak od malooběratelů, tak i velkooběratelů. Dále by se měl navýšit objem příjmů od zahraničních odběratelů, kteří od nás začnou odebírat především sušené štípané palivové dříví.

### 10.3. Plátno business modelu

Samotné plátno business modelu tedy vypadá v našem případě zjednodušeně následovně:

Tab. č. 4: Plátno business modelu

						Zisk
Zákazník, konkurence	1. Skupiny zákazníků - především maloobděratelé, ale i velkoobděratelé	2. Potřeby zákazníků - maloobděratelé potřebují vytápět domácnosti, velkoobděratelé potřebují mít v sortimentu štípané palivové dříví	3. Produkty, služby - nabízíme v současnosti mokré dříví na uskladnění, chceme nabízet sušené dříví okamžitě použitelné	4. Konkurence - jedná se o 4 firmy, které nás mohou potencionálně ohrozit v regionálním prodeji		
Nabídka, styk se zákazníky	5. Přidaná hodnota - zákazník získá řešení vytápění do budoucna i okamžitě použitelným produktem	6. Distribuční kanály - reklamní plakáty, aktivní oslovení potencionálních obděratelů, internetové stránky	7. Vztahy se zákazníky - s velkoobděrateli se snažíme přeměnit běžné dodavatelsko-obděratelské vztahy na vztahy přátelské, s maloobděrateli se snažíme o zachování dobrých vztahů především vstřícnou komunikací	12. Požadovaná hodnota - aktuálně štípané palivové dříví, v požadovaných rozměrech a v požadovaném balení, zákazníci také požadují vysušené dříví, část zákazníků je schopna akceptovat za sušené dříví vyšší cenu		
Zdroje	8. Klíčové zdroje - dříví V. a VI. Třídy, do budoucna bude pravděpodobně nutné zajistit dostatek bukového dříví	9. Klíčová partneři - pravidelní dodavatelé dříví	10. Klíčové činnosti - nákup dříví v přijatelných cenách, štípaní, balení, distribuce, komunikace, do budoucna i sušení	11. Náklady - energie, pracovníci, balení, distribuce, nákup dříví, reklama, do budoucna i sušení		

Zdroj: vlastní tabulka

## 11. Marketingová strategie (dle KOTLER, 1998)

Marketingová strategie je součástí tzv. marketingového plánu. Marketingový plán představuje jeden z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu. Marketingový plán zahrnuje několik oddílů:

Tab. č. 5: Obsah marketingového plánu

Prováděcí shrnutí a obsah	Představuje stručný přehled navrhovaného plánu
Současná marketingová situace	Představuje základní údaje o trhu, produktu, konkurenci, distribuce a makroprostředí.
Analýza SWOT a analýza sporných záležitostí	Identifikuje hlavní příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky, které souvisejí s danou výrobovou řadou.
Cíle	Definuje cíle, kterých chce plán dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku.
Marketingová strategie	Představuje široký marketingový přístup, který bude využíván pro dosažení stanovených cílů.
Akční programy	Představují specifické marketingové taktiky projektované a implementované pro dosažení podnikatelských cílů.
Prohlášení o projektovaném zisku	Prognóza očekávaných finančních výsledků
Kontrola	Určuje, jak bude realizace plánu kontrolována.

Zdroj: Vlastní tabulka, dle KOTLER, 1998

„Tržně orientované strategické plánování je manažerský proces rozvíjení životaschopné shody mezi cíli, dovednostmi a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet podnikatelské aktivity a produkty firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“ (KOTLER, 1998)

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, nejzajímavější skupinou zákazníků jsou domácnosti a také velké distribuční sklady zaměřené na prodej biopaliv.

### 11.1. Současná marketingová situace

Výkon při jednosměnném provozu lze od štípačky PoschSpaltfix K-4000 očekávat přibližně 350 prm/měsíčně. Za konkurenci je možné považovat následující společnosti:

- Zehuby – Dvůr, s.r.o. – jedná se o malého výrobce štípaného palivového dříví, který kromě výroby palivového dříví distribuuje také kotle. Tento

výrobce sídlí ve Žlebech, Zehubech, okr. Kutná Hora. Tento výrobce zásobuje štípaným palivovým dřívím především domácnostem mezi Čáslaví a Žleby.

- Truhlářství Drobek – další malý výrobce štípaného palivového dříví, sídlí ve Staňkovicích, Chlumu. Štípané palivové dříví dodává především domácnostem v okolí nedalekých Uhlířských Janovic.
- DŘEVONA Pučery, s.r.o. – jedná se o většího výrobce palivového dříví, sídlí v Pučerech u Zásbuk, okr. Kolín. Nejedná se přímo o výrobce štípaného palivového dříví, hlavní produkt tohoto výrobce je výroba palet. Na vytápění prodává palivové dříví – odřezky hranolů a prken z výroby palet. Tyto odřezky prodává nasypané v bednách. Informace o této firmě lze nalézt na <http://www.drevona-pucery.cz/>.
- Městské lesy a rybníky Kutná Hora spol. s r.o. – tato společnost provozuje pilu ve Štipoklasech, které jsou jen necelých 6 km od Bohdanče. Na pile opět nevyrábí klasické štípané palivové dříví, nicméně prodávají malým odběratelům balíky krajín jako palivové dříví. Vzhledem k nízké ceně je o tyto balíky krajín velký zájem mezi maloodběrateli. Kontakty na tuto společnost a další informace lze nalézt na webové stránce <http://lesy-rybniky.cz/>.

Momentální prodej činí měsíčně průměrně 200 prm/měsíc, zákazníky tvoří z cca 75% maloodběratelé, kteří vytápí štípaným palivovým dřívím své domácnosti. Zbytek odběru je tvořen velkými odběrateli – uhelnými sklady, kteří nabízejí štípané palivové dříví jako doplněk ke svému tradičnímu sortimentu uhlí a uhelných briket.

Distribuce štípaného palivového dříví je dána typem zákazníka a mohli bychom ji rozdělit následovně:

- Maloodběratelé – dříví je většinou distribuováno v bednách o objemu 1 nebo případně 2 prostorové metry, v menším množství i volně ložené. Dříví je k zákazníkovi distribuováno buď závozem smluvním dopravcem, který disponuje malým nákladním automobilem s hydraulickou tunou a nebo méně častěji vlastními prostředky zákazníka, tedy převážně odvoz probíhá osobním automobilem s přívěsným vlekem, na který je naloženo štípané palivové dříví v bednách nebo je do něj volně vysypáno čelním nakladačem.

- Velkoodběratelé – dříví je distribuováno převážně volně ložené, převoz volně loženého štípaného palivového dříví k zákazníkům (tedy uhelným skladům) je realizováno kamiony s přívěsy s posuvnou podlahou (walkingfloor). Občasně je realizován i celokamionová dodávka zahraničním odběratelům, kdy je štípané palivové dříví převáženo opět převážně kamiony s přívěsy s posuvnou podlahou, nicméně někdy je realizována dodávka i rovnaného štípaného palivového dříví v bednách.

Obr. č. 6: Štípané palivové dříví rovnané v bednách o objemu 1 prm



Zdroj: Dřevařské centrum s.r.o.

Podíváme-li se na distribuci štípaného palivového dříví z pohledu poměru prodeje dle jednotlivých dřevin, je to opět lehce rozdílné dle typu odběratele:

- Maloodběratelé – přibližně ze 65 % odebírají tvrdé listnáče, převážně dub, dále z 15% břízu, z 15% jehličnaté dříví a z 5% měkké listnáče.
- Velkoodběratelé – odebírají prakticky pouze tvrdé listnáče.

## 11.2. SWOT analýza

Analýza SWOT je „Proces identifikování silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)“ (KOTLER,1998). SWOT analýzu je dále možné dělit podle následující tabulky:



Tab. č. 6: SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Vlastní tabulka, dle <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

SWOT analýzu pro štípané palivové dříví firmou Dřevařské centrum s.r.o. jsem tedy vytvořil následovně:

a. Silné stránky

- Silné zázemí již fungujícího pilařského provozu.
- Kvalitní poloautomatický štípací stroj, s možností nastavení několika délek.
- Dobré povědomí obvatel z okolí.
- Možnost vyrábět veškeré požadované balení štípaného palivového dříví.

b. Slabé stránky

- Nepříliš výhodná poloha daleko mimo hlavní silniční tahy.
- Malé skladovací prostory.
- Relativní blízkost velkého odběratele dříví V. kvality, který určuje cenu tohoto dříví v okolí.

c. Příležitosti

- Rozšíření skladovacích kapacit.

- Rozšíření výroby např. o sušení štípaného palivového dříví.
- Hledání nových distribučních kanálů.
- Vytvoření internetového obchodu.

#### d. Hrozby

- Nedostatek suroviny v obdobích, kdy jsou omezeny těžby dříví.
- Lokální zvýšení ceny suroviny.

### **11.3. Cíle**

Aktuální stav vytíženosti štípacího stroje je přibližně na 57% výkonu, kterého je schopný štípací stroj dosáhnout. Tato vytíženost aktuálně neumožňuje zaměstnat pracovníka, který by pracoval celou směnu pouze u štípačky. Díky této skutečnosti se obsluha štípacího stroje často mění a zapracování pracovníků se ne vždy dobře daří. Díky tomu je společnost Dřevařské centrum s.r.o. vystavena poměrně častým reklamám, především z řad velkoodběratelů. Nejčastější reklamací je nedodržení objednaných rozměrů, ať již délky či maximální požadované tloušťky jednotlivých polínek. Cílem tedy je zvýšit odbyt tak, aby bylo možné štípací stroj využívat minimálně na 90% jeho maximálního možného výkonu a tím mít možnost zaměstnat stálého pracovníka, který by byl zaměstnán pouze u štípacího stroje.

### **11.4. Marketingová strategie**

Marketingová strategie je taktický proces, pro efektivní alokaci omezených finančních prostředků podniku ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenční výhody. Aby mohl být podnik úspěšný na trhu a mít větší tržní podíl, měla by se jeho marketingová strategie soustředit na zákazníka. Tedy na uspokojování jeho potřeb, požadavků a očekávání. V marketingových cílech podnik uvádí taktické kroky pro vývoj produktu, propagačních aktivit, distribučních kanálů, oceňování, řízení vztahů se zákazníky a jiných faktorů, nejčastěji datovány k nějakému termínu. Prostřednictvím marketingového výzkumu trhu se v marketingové strategii definují cílové segmenty trhu, jejich zacílení skrze marketingový mix (reklama, Public Relations, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing) a alokují se podnikové zdroje.

„Marketingová strategie je důležitou součástí celopodnikové strategie. Klíčovou roli zde hraje zákazník, který představuje tržby podniku i jeho výdaje. Jedině

spokojený, loajální zákazník vytváří dlouhodobě podniku zisk“.[http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%A1\\_strategie](http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%A1_strategie)).

Dle KOTLERA(1998) bývá marketingová strategie často prezentována formou seznamu:

- a. Cílový trh.
- b. Umístění.
- c. Výrobní řada.
- d. Cena.
- e. Distribuce.
- f. Prodejní personál.
- g. Služby.
- h. Propagace.
- i. Podpora prodeje.
- j. Výzkum a vývoj.
- k. Marketingový výzkum.

#### a. *Cílový trh*

„Cílový trh (nazývaný obsluhovaný trh) je část kompetentního dostupného trhu, o kterou se firma rozhodla usilovat.“ (KOTLER, 1998)

Cílovým trhem pro sortiment štípaného palivového dříví zůstávají především domácnosti z okolního regionu, které jej používají pro vytápění. Narůstající tendenci by měl být segment obyvatel produktivního věku. Tito obyvatelé vlivem narůstajícího trendu pracovní vytíženosti budou mít stále méně času pro výrobu svépomocí a zároveň dostatek příjmů na to, aby byli schopni kupovat palivové dříví již připravené k uskladnění a vytápění. Vzhledem k umístění přibližně uprostřed České republiky, a tedy rozumným přepravním nákladům, je zde potenciál pro zvýšení prodeje dalším distributorům

#### b. *Umístění*

Výrobní se nachází v Bohdanči, okr. Kutná Hora. Bohdaneč leží mimo hlavní silniční tahy, nicméně v rozumné závoze vzdálenosti leží hned několik větších sídel, a to:

- Čáslav – město vzdálené 24 km, počet obyvatel je 10.295.
- Kutná hora – okresní město, vzdálenost od Bohdanče je 23 km, počet obyvatel je 20.335.
- Uhlířské Janovice – malé město, od Bohdanče je vzdálené 19 km, počet obyvatel je 3.055.
- Zruč nad Sázavou – malé město, vzdálenost od Bohdanče činí jen 12 km, ve městě žije 4.732 obyvatel.
- Ledec nad Sázavou – malé město, od Bohdanče je vzdáleno jen 13 km, počet obyvatel je 5.429.

(údaje o počtu obyvatel jsou z údajů Českého statistického úřadu).

### c. *Výrobní řada*

U štípaného palivového dříví se jedná především o balení a dřevinu. Distribuce bude i nadále probíhat především rovnané v bednách, výroba se zaměří více i na čím dál častěji vyžadované balení v rašlových pytlích. Jak bylo zjištěno průzkumem mezi zákazníky, velká část zákazníků uvítá možnost odběru štípaného palivového dříví již vysušeného, tedy vhodného k okamžitému použití. Pro tento účel budou pořízeny dvě tzv. kontejnerové sušárny. Jedná se o klasické kontejnery o objemu 40 m<sup>3</sup>, které se upraví pro sušení dříví. Tato nenáročná úprava bude spočívat v napojení kontejnerů na přívod teplého vzduchu z již fungujícího kotle. Tento kotel je aktuálně využíván pro vytápění komorových sušáren, ve kterých se suší řezivo, ovšem jeho výkon stále není naplno využit. V podstatě jediná významná investice bude do pořízení těchto kontejnerů, a i ta nebude příliš vysoká, jelikož pro potřeby sušení štípaného palivového dříví bude dostačovat pořízení starších již vyřazených kontejnerů.

Obr. č. 7: Kontejnerová sušárna využívaná výrobcem sušeného štípaného palivového dříví v Německu.



Zdroj: vlastní fotografie

#### d. *Cena*

Cena bude i nadále tvořena především s ohledem na konkurenční cenu a na cenu suroviny. Budou zachovány 2 cenové hladiny – a to zachování vyšší prodejní ceny pro maloodběratele, kteří odebírají menší množství a nižší prodejní cena pro velkoodběratele, kteří odebírají kamionové množství.

#### e. *Distribuce*

Prodejní místo bude zachováno na provozovně, kde se štípané palivové dříví vyrábí. Distribuováno ke koncovým zákazníkům bude štípané palivové dříví i nadále buď na prodejním místě, dále rozvozem nákladním automobilem na základě objednávek z internetového obchodu nebo telefonických či mailových objednávek.

#### f. *Prodejní personál*

Vlastní prodej štípaného palivového dříví bude provádět personál na prodejním místě nebo řidič nákladního automobilu při rozvozech dříví do domácností či firem.

#### g. *Služby*

Štípané palivové dříví bude rozváženo na přání odběratele i v odpoledních hodinách nebo také bude vždy před začátkem topné sezony zaveden sobotní prodej. Mezi služby lze také zahrnout internetový obchod, kde bude možné provést platbu za zboží i bezhotovostně při objednání.

#### h. *Propagace*

Sortiment bude propagován především velkoplošnými reklamami u hlavních silnic v okolí a u nejbližších supermarketů. Dále bude propagován rozšiřováním reklamních letáků, které budou roznášeny do okolních domácností. Pravidelně bude také vkládána reklama s adresou provozovny a internetovým odkazem do místních novin pravidelně roznášených po okolí. Štípané palivové dříví bude také propagováno nabídkou a osobním prodejem ve firmách, které jej využívají ke svému podnikání.

#### i. *Podpora prodeje*

Podpora prodeje bude spočívat především ve vytvoření slevové politiky, zákazníci budou stimulováni k odběru většího objemu především slevou, která bude odvislá od odebraného množství. Dále budou vytvořeny slevové kupony pro stálé zákazníky. Další možností je rozšíření skladových prostor a nabídnutí možnosti uskladnění dříví pro zákazníky, kteří nemají dostatečný prostor na vlastním pozemku.

#### j. *Výzkum a vývoj*

Jelikož štípané palivové dříví je sortiment, u kterého lze očekávat možný vývoj pouze ve způsobech balení, není nutné tomuto bodu věnovat velkou pozornost. Vývoj probíhá spíše u výrobců štípaček. Pro udržení kontaktu s ostatními výrobci a případné výměně zkušeností budou navštěvovány 1 až 2 krát ročně veletrhy zaměřené na vytápění, případně veletrhy zaměřené na lesnickou a dřevařskou techniku, kde lze očekávat účast výrobců štípacích strojů.

#### k. *Marketingový výzkum*

Jednoduchý marketingový výzkum bude realizován při každém rozvozu v štípaného palivového dříví k větším či pravidelným zákazníkům, kteří budou řidičem dotazováni na spokojenost s firmou, způsobem distribuce a vlastním sortimentem. Na internetových stránkách bude umístěn viditelně kontaktní formulář, kde budou mít možnost zákazníci vyjádřit svůj názor či připomínky jak k vlastní realizaci závozu štípaného palivového dříví, nebo i přímo ke zboží.

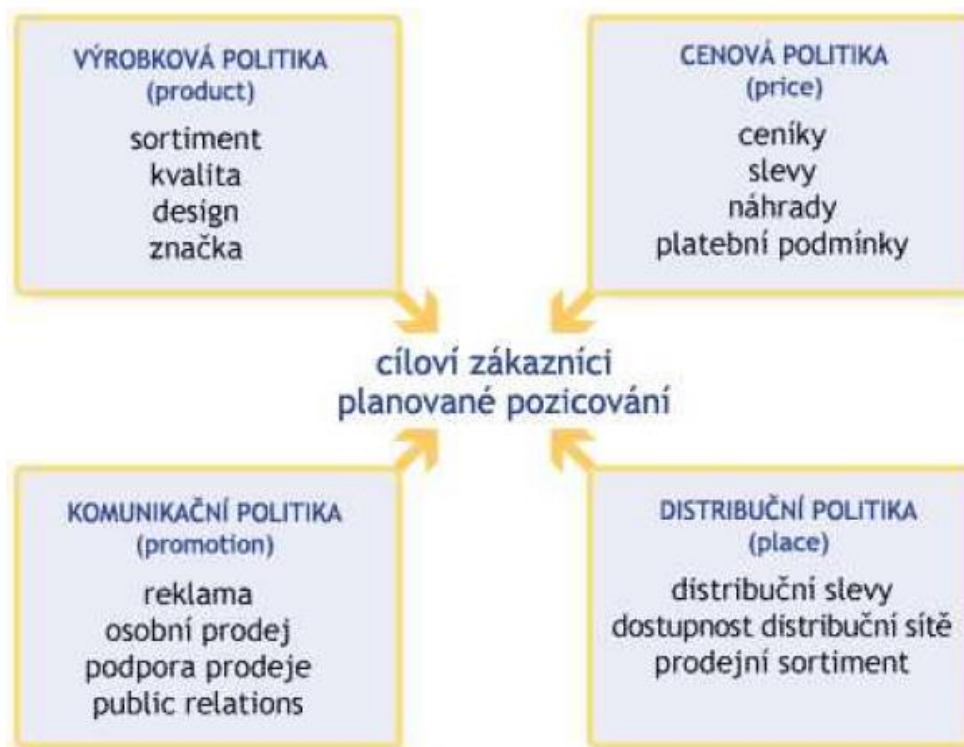
#### **11.5. Marketingový mix**

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“ (KOTLER, 1998).

Existuje několik desítek nástrojů marketingového mixu. Nejpoužívanější je systém čtyř faktorů nazývaný systémem 4P:

- a. Produkt (product) – základní nástroj marketingového mixu. Představuje konkrétní nabídku firmy na trhu zahrnující jakost, design, vlastnosti, značku a balení.
- b. Cena (price) – důležitý nástroj marketingového mixu. Je to částka, kterou musejí zákazníci za produkt zaplatit.
- c. Místo (place – tj. distribuce) – další klíčový nástroj marketingového mixu. Představuje různé aktivity, které firma vyvíjí, aby činila produkt snadno dostupným. Musí identifikovat, najímat a propojovat různé marketingové zprostředkovatele, aby své produkty dodávala na cílové trhy efektivně.
- d. Propagace (promotion) – čtvrtý nástroj marketingového mixu, který zahrnuje nejrůznější činnosti, které firma realizuje, aby zákazníky na cílovém trhu seznámila se svými produkty.

Obr. č. 8: Marketingový mix



Zdroj: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

- a. Produkt – štípané palivové dříví. Zákazník zakoupením tohoto produktu uspokojuje svoji potřebu mít zajištěný zdroj vytápění. Jakost produktu je dána výběrem dřeviny, rozměru a případně vlhkosti. Balení musí být pro zákazníka přesně takové, jaké mu vyhovuje. Pokud si zákazník koupí rovnané dříví, potřebuje na uskladnění nejméně prostoru výměnou za náročnou manipulaci. Nejjednodušší manipulace je naopak při balení v jednotlivých rašlových pytlích, vyžaduje to ovšem nejvíce prostoru na skladování.
- b. Cena – ovlivněna několika parametry a to: balením, dřevinou a rozměry. Cena může být uvedena buď za sypaný prostorový metr (prms), rovnaný metr (prm) nebo za kilogram při balení v rašlových pytlích, ovšem od tohoto způsobu se již ustupuje vzhledem k nestálosti tohoto parametru. Stále však existují zákazníci, kteří chtějí znát váhu štípaného palivového dříví, je to dáno tím, že výrobci kotlů nebo kamen udávají spotřebu paliva v kg/h. Nejnižší náklady a tedy i nejnižší prodejní cena bývá u štípaného dříví v délce 1 metr. U kratších délek je náročnější manipulace a balení, cena je tedy vyšší. V případě balení je nejnižší cena u sypaného štípaného dříví. Nejvyšší cena je u štípaného dříví



baleného do rašlových pytlů. Je to dáno náročnou manipulací, balení není automatizováno. Další parametr ovlivňující cenu je dřevina. Je to dáno cenou vstupní suroviny. Štípané palivové dříví se prodává buď jako mix různých dřevin, kde je většinou garantován určitý podíl polen z tvrdých listnáčů; a nebo se častěji prodávají jednotlivé dřeviny zvlášť. Nejvyšší cena bývá u štípaného palivového dříví z tvrdých listnáčů (nejčastěji buk nebo dub), o něco levněji se prodává štípané dříví z měkkých listnáčů a nejlevnější je štípané dříví z jehličnatých dřevin. Můžeme se také setkat se štípaným dřívím pouze z břízy, u níž je cena o něco vyšší, než u dříví z měkkých listnáčů a nižší, než u tvrdých listnáčů.

- c. Místo – správný výběr místa pro distribuci štípaného palivového dříví činí produkt snadno dostupný pro cílové zákazníky. Výroba firmy Dřevařské centrum s.r.o. je lokalizována v Bohdanči, okr. Kutná Hora. Areál je dobře dostupný osobním i nákladním automobilem a je viditelně označený.
- d. Propagace – u štípaného palivového dříví jeden z nejdůležitějších aspektů prodeje. Díky tomu, že výroba a prodej tohoto sortimentu je čím dál tím oblíbenější a konkurence je tedy poměrně dost rozšířená, propagace firmy je velmi důležitá. Efektivní propagací štípaného palivového dříví může být:
  - i. Reklama na štípané palivové dříví na velkoplošných plakátech umístěných poblíž okolních významných silničních tahů. Na plakátech musí být adresa provozovny, telefonický kontakt a odkaz na internetový obchod. Jedná se o nejúčinnější způsob propagace tohoto sortimentu.
  - ii. Další možností propagace je reklama v místních novinách. V okrese Kutná Hora je rozšířený regionální měsíčník “DOBRÝ INFO”.
  - iii. Propagace internetového obchodu pomocí odkazových bannerů na internetu, především na sociálních sítích. Nemá příliš velkou účinnost, jedná se spíše o doplněk k tradiční reklamě uvedené v bodu i. Prováděno to bude spíše občasně pokud budou aktuální akce. Odkaz na internetové stránky může být prezentován především na sociální síti Facebook.
  - iv. Osobní prodej je velmi účinný nástroj, kterým lze s vysokou mírou efektivnosti produkt štípané palivové dříví nabízet.

- v. Další možností je letáková propagace roznosem do schránek potencionálních odběratelů, nicméně v dnešní době záplavy letáků ve schránkách již není tato možnost příliš účinná.

## 12. Diskuze

Tato diplomová práce si kladla za cíl navrhnout efektivní marketingové strategie pro prodej štípaného palivového dříví a aplikovat jí na konkrétní firmu. Touto firmou je společnost Dřevařské centrum s.r.o.. Společnost Dřevařské centrum s.r.o. je firma, jejíž hlavní činností je provoz pily, ovšem v areálu pilařského provozu je také umístěna štípačka dřeva. Tato štípačka není momentálně plně využita díky nedostatečnému odbytu. Marketingová strategie tedy měla v této diplomové práci navrhnout řešení pro zvýšení odbytových možností štípaného palivového dříví. Pro tvorbu marketingové strategie byl použit business model canvas v úpravě University Savonia ve Finsku, který byl vyvinut mimo jiné i pro potřeby lesního hospodářství a dřevozpracujícího průmyslu. Pro potřeby modelu canvas bylo nutné provést průzkum mezi odběrateli, aby se zjistilo, o jakou přidanou hodnotu ke štípanému palivového dříví by byl mezi zákazníky zájem. Tento průzkum ukázal, že jak segment velkoodběratelů, tak segment maloodběratelů nejvíce uvítá rozšíření nabídky o sušené štípané palivového dříví, jakožto produktu umožňující okamžité použití. Žádný z okolních konkurenčních výrobců štípaného palivového dříví tuto variantu nenabízí, zařazení sušené varianty štípaného palivového dříví tedy přinese nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Pro umožnění výroby tohoto sortimentu je dále v marketingové strategii navržena instalace kontejnerové sušárny, u které se z velké části využije již existující vybavení pilařského provozu a díky tomu nebudou náklady na zprovoznění této kontejnerové sušárny vysoké.

## **13. Závěr**

Štípané palivové dříví je i v dnešní době neustále se rozvíjejících alternativních zdrojů vytápění stále žádaným zbožím. Nicméně díky velké konkurenci ve výrobě štípaného palivového dříví není jednoduché se na tomto trhu prosadit. Proto jistě každý, kdo chce tento sortiment vyrábět, rád využije možnosti tvorby marketingové strategie. A jak z této diplomové práce vyplývá, business model canvas je dobrým pracovním nástrojem pro tvorbu marketingové strategie.

## 14. Seznam použité literatury

BC. PRCHAL, Jan. *VÝROBNÍ A PRODEJNÍ STRATEGIE ŠTÍPANÉHO PALIVOVÉHO DŘÍVÍ*. Praha, 2013. Diplomová práce. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE, Lesnická a dřevařská fakulta, Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství. Vedoucí práce RNDr. Marcel Riedl, CSc.

*Bussiness Model CanvasvsLeanCanvas - Canvanizer* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

Český statistický úřad. ČSÚ [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Ing. Jiří Horák, Ph.D. a kol. *Jak si doma stanovit vlhkost a výhřevnost dřeva?* [online]. 2012 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://vytapani.tzb-info.cz/9300-jak-si-doma-stanovit-vlhkost-a-vyhrevnost-dreva>

*Vytápění - TZB-info* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://vytapani.tzb-info.cz/>

POSCH.POSCH [online]. Copyright © PoschLeibnitzGmbH 2016 [cit. 17.04.2016]. Dostupné z: <http://www.posch.com/>

Úvod - Dřevařské centrum s.r.o. | Fajn dřevo - zakázková výroba, velkoprodej i maloobchod truhlářského, stavebního, paletového řeziva, paliva a poskytování služeb v dřevařském sektoru. *Úvod - Dřevařské centrum s.r.o. | Fajn dřevo - zakázková výroba, velkoprodej i maloobchod truhlářského, stavebního, paletového řeziva, paliva a poskytování služeb v dřevařském sektoru* [online]. Copyright © 2003 [cit. 18.04.2016]. Dostupné z: <http://www.fajndrevo.cz/>

VÁCLAVEK, Oldřich, VÁCLAVEK, Stanislav: *Palivové dříví - výroba, prodej a perspektiva*. Biom.cz [online]. 2009-09-16 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://biom.cz/cz/odborne-clanky/palivove-drivi-vyroba-prodej-a-perspektiva>>. ISSN: 1801-2655.

Dřevoprodukt Znojmo - reference. Dřevoprodukt Znojmo - o společnosti [online]. Copyright © Dřevoprodukt, s.r.o. [cit. 18.04.2016]. Dostupné z: <http://www.drevoprodukt.cz/reference.p7.html#>

KOTLER, Philip. Marketing, management. 9. přepracované vydání. Praha, GradaPublishing, spol. s r. o, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

Slovník základních pojmů z marketingu a managementu. Fortuna, 1998, ISBN 80-7168-504-6.

BOXWELL, Robert J. Jr. BenchmarkingforCompetitiveAdvantage. New York,McGraw-Hill, 1994. 225 s. ISBN 0-07-006899-2.

RIEDL, Marcel a kol. Prodej CIMA-B. Cima – Český institut pro marketing o.s.,2006. 26 s. ISBN 978-80-239-9276-2.

Ceny pevných paliv pro domácnosti – červen 2012. Ministerstvo průmyslu aobchodu. 24 s.

Vyhláška č. 482/2005 Sb., o druzích a způsobech využití biomasy při podpořevýroby elektřiny. Portál veřejné správy České republiky <http://portal.gov.cz/>

Historie vytápění. www.dumy.cz [online]. 8.1.2013, [cit. 17.2.2013]. Dostupný podlicencí CreativeCommons CC-BY-NC-SA z WWW:<<http://dumy.cz/material/54168-historie-vytapeni>>.

Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2014.Ministerstvo zemědělství. Praha 2015. Dostupné z[http://www.uhul.cz/images/ke\\_stazeni%5Czelenazprava/ZZ\\_2014.zip](http://www.uhul.cz/images/ke_stazeni%5Czelenazprava/ZZ_2014.zip). ISBN: 978-80-7434-242-4

VÁCLAVEK, Oldřich, VÁCLAVEK, Stanislav: Palivové dříví - výroba, prodej a perspektiva. Biom.cz [online]. 2009-09-16 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z WWW:<http://biom.cz/cz/odborne-clanky/palivove-drivi-vyroba-prodej-a-perspektiva>. ISSN:1801-2655

SIMANOV, Vladimír: Palivo, nebo sortimenty užitkového dříví?. Biom.cz [online].2009-07-27 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z WWW:<http://biom.cz/cz/odborneclanky/palivo-nebo-sortimenty-uzitkoveho-drivi>. ISSN: 1801-2655

BOHEMIA BIOENERGY s.r.o.. Dostupné z: <http://www.bohemiabioenergy.cz/biomasa.htm>

Hestia VIVID 5. Dostupné z: <http://hestia.energetika.cz/encyklopedie>

ATMOS – jeden z největších evropských výrobců kotlů na tuhá paliva. Dostupné z: <http://www.atmos.cz/paliva.phtml?czech>

EkoWATT. Dostupné z: <http://www.ekowatt.cz/cz/informace/obnovitelne-zdrojeenergie/energie-biomasy>

Heureka.cz – Porovnání cen a srovnání produktů z internetových obchodů. Dostupné z: <http://www.heureka.cz>

POSCH. Dostupné z: [http://www.posch.com/allsite\\_prod1/ContentView/6/FrontEnd?pagelId=26202&language=cs](http://www.posch.com/allsite_prod1/ContentView/6/FrontEnd?pagelId=26202&language=cs)

Dřevoprodukt Znojmo – Speciální a průmyslové stroje. Dostupné z: <http://drevoprodukt.cz/index.php?p=42>

BSP Holding s.r.o.. křbové dřevo na topení. Dostupné z: [http://www.bspholding.cz/palivove\\_drevo\\_balene.html](http://www.bspholding.cz/palivove_drevo_balene.html)

Informace o značce Balfor. Dostupné z: <http://www.ballario-forestello.cz/balfor.asp>

GARLAND distributor, s.r.o.. Dostupné z: <http://www.garland.cz>

Palivové dřevo prodej – ceník (ceny palivového dříví). Dostupné z: <http://www.palivove-drevo-kos.cz/cenik-palivove-drevo.php>

Měření dřeva | Palivové dříví, křbové dřevo, dřevo na topení (www.nejlevnejsidrevo.cz). Dostupné z: <http://www.nejlevnejsidrevo.cz/mereni-dreva.php>

Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy – RobertNemec.com.

Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Wikipedie, otevřená encyklopedie. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org>

NOVÁK, Libor. Topení kusovým dřevem je nejlevnější, ale ... (?). [2008.5.12]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/4844-topeni-kusovym-drevem-je-nejlevnejsi-ale>

NOSKA, Martin. Výzkum Googlu: Co a jak Češi nakupují na internetu? | Computerworld.cz. Dostupné z: <http://computerworld.cz/internet-akomunikace/vyzkum-googlu-co-a-jak-cesi-nakupuji-na-internetu-276>

BURZA, Marek. Štípačky dřeva patří mezi dražší pomocníky, nakonec se ale vyplatí – iDNES.cz. [2008.11.19]. Dostupné z: [http://hobby.idnes.cz/stipackydreva-patri-mezi-drazsi-pomocniky-nakonec-se-ale-vyplati-1c6-/hobbyzahrada.aspx?c=A081118\\_162824\\_hobby-zahrada\\_bma](http://hobby.idnes.cz/stipackydreva-patri-mezi-drazsi-pomocniky-nakonec-se-ale-vyplati-1c6-/hobbyzahrada.aspx?c=A081118_162824_hobby-zahrada_bma)

Strategyzer | Business Model Generation. *Strategyzer | Business Model Generation* [online]. Dostupné z: <http://www.businessmodelgeneration.com/>

Úvodní stránka | Městské lesy a rybníky Kutná Hora spol. s r.o. *Úvodní stránka | Městské lesy a rybníky Kutná Hora spol. s r.o.* [online]. Copyright © Copyright [cit. 20.04.2016]. Dostupné z: <http://lesy-rybniky.cz/>

polinka.cz - dřevo na topení. [online]. Dostupné z: <http://www.polinka.cz/eshop.html>

Dřevo na topení. *Dřevo na topení* [online]. Copyright © 2014 Martin Mádle a spol., s.r.o. [cit. 20.04.2016]. Dostupné z: <http://drevonatopeni.cz/>

Palivové dřevo, palivové dříví Petr Kos. *Palivové dřevo, palivové dříví Petr Kos* [online]. Copyright © 2009 [cit. 20.04.2016]. Dostupné z: <http://www.palivove-drevo-kos.cz/>

DřevonaPučery, s. r.o. | Dřevovýroba europalet a dřevěných obalů. *DřevonaPučery, s. r.o. | Dřevovýroba europalet a dřevěných obalů* [online]. Copyright © 2015 [cit. 20.04.2016]. Dostupné z: <http://www.drevona-pucery.cz/>

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.

Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?. *LEANSTACK: Lean Startup and Business Model Canvas Tools, Content, and Coaching for Entrepreneurs* —

*LEANSTACK* [online]. Copyright © 2016 LEANSTACK [cit. 20.04.2016]. Dostupné z:  
<https://leanstack.com/why-lean-canvas/>