

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Business model pro podnik typu start up

Alla Bukhanevych

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alla Bukhanevych

Evropská agrární diplomacie

Název práce

Business model pro podniku typu start up

Název anglicky

Business Model for a Start Up Business

Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy prostředí navrhnout podnikatelský záměr pro začínající podnik

Metodika

Analýza trhu dřevostaveb v ČR a návrh business modelu pro začínající subjekt na tomto trhu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu + přílohy

Doporučené zdroje informací

AFUAH, A. 2004. Business models: A strategic management approach. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
DVORÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. 2009 Business Model Generation. Amsterdam, The Netherlands: Modderman Drukwerk. ISBN 978-2-8399-0580-0.
PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Business model pro podnik typu start up" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné a věcné připomínky a čas, který mi věnovala.

Business model pro podnik typu start up

Souhrn

Diplomová práce si klade za cíl navrhnout business model pro podnik typu start up, na základě analýzy vnějšího prostředí ČR a analýzy odvětví dřevostaveb, do něhož bude společnost vstupovat.

Teoretická část představuje aktuální pohled na problematiku start up podnikání a business modelu v české a zahraniční literatuře. Jsou zde znázorněny různé pohledy jednotlivých autorů na dané téma. Praktická část je pak zaměřena na analýzu vnějšího okolí podniku a pak na samotné zpracování business modelu a jeho následnou vizualizaci.

Pro tvorbu business modelu se využívá tak zvané plátno, vynalezené Alexandrem Osterwalderem a Yves Pigneurem. Business model se vytváří pomocí devíti stavebních prvků. Tyto prvky tvoří náplň pro čtyři oblasti zájmu firmy: cílové trhy, produkt, infrastruktura a zabezpečení zisku.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky analýz a důležité body business modelu. Business model je zpracován pro projekt „Dřevostavba nové generace“. Hlavní činností nově vznikajícího podniku bude prodej a realizace nízkoenergetických dřevostaveb.

Klíčová slova: start up, business model, plátno business modelu, analýza vnějšího prostředí, dřevostavba.

Business Model for Start Up Business

Summary

The thesis in hand attempts to design a business model for a start-up company. This model is based on an analysis of the macro environment of Czech Republic and of the wooden houses line of business, which the company is going to enter.

In the theoretical part a current approach to the start-up businesses and business models as it is present in both Czech and foreign literature is introduced. Different perspectives by various authors are analysed and compared. The practical part focuses on analysing the macro environment of the company, next, the business model itself is put forward and finally a visualization thereof is presented.

The business model is based on the “business model canvas“ concept invented by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. This model consists of nine building blocks, which represent each company`s four main areas of interest: target markets, product, infrastructure and profit generation.

The conclusion sums up the results of the analyses and defines the key features of the proposed business model. Then the model is applied to the “Wooden House new generation“ business project. The core activity of the new company will be sale and installation of low-energy wooden houses.

Key words: start-up, business model, business canvas, macro environment analysis, wooden house.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	10
3	Teoretická východiska	12
3.1	Start up podnikání	12
3.1.1	Vymezení start up podnikání	13
3.1.2	Podpora start up podnikání v ČR	18
3.2	Analýza vnějšího okolí podniku	20
3.2.1	PEST analýza	22
3.2.2	Analýza atraktivity odvětví	23
3.2.3	Analýza konkurentů	24
3.3	Podnik, jeho vize a cíle	27
3.4	Business model	29
3.4.1	Business model a podnikatelský plán	37
4	Vlastní práce	40
4.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	40
4.1.1	Hlavní změny v makrookolí	40
4.1.2	Charakteristika odvětví dřevostaveb	52
4.1.3	Porterův model	59
4.2	Business model pro podnik typu start up	63
4.2.1	Cílové trhy	65
4.2.2	Hodnotová nabídka	67
4.2.3	Marketingový plán	73
4.2.4	Klíčové zdroje a činnosti	76
4.2.5	Klíčová partnerství	77
4.2.6	Cenová analýza nabídky	77
5	Závěr	81
6	Seznam použitých zdrojů	84
7	Přílohy	90

1 Úvod

Oborem management a podniková ekonomika se autorka zabývá již delší dobu. Při studiu navazujícího magisterského programu autorku práce zaujala výuka předmětu strategické řízení, proto zvolila jako téma diplomové práce Business model pro podnik typu start up.

V dnešní době se podnikatelské prostředí zrychluje a globalizuje, vznikají nepředvídatelné změny politické, ekonomické, ekologické, sociální. Skutečnost je taková, že pojmy dlouhodobé plánování a rozhodování za jistoty ztrácejí na aktuálnosti. Procesy globalizace, vznik e-obchodů, e-businessu a dalších prolínají do všech sfér lidského života, hýbají celými odvětvími a dokonce vytvářejí i nová.

Technologický rozvoj a otevřený tržní prostor způsobují přesycenost domácích trhů a rostoucí konkurenci na těchto trzích. Výsledkem pak je převis nabídky nad poptávkou, ve většině odvětví národních ekonomik. Zákony konkurenčního boje přestávají fungovat a strategie se mění směrem od cenových válek do hodnotové inovace produktu, od hledání slabých stránek konkurentů ke zkoumání zákaznických segmentů a jejich individuálních potřeb.

Rychlost a rozsah inovací pobízí vědce, podnikatele a manažery se systematicky zabývat povahou business modelu, jeho vývojem a aplikací.

Tato diplomová práce je vypracována na základě moderních myšlenkových proudů a teoretických podkladů, které popisují, jak lze business model vytvořit a aplikovat ve vysoce konkurenčním prostředí.

Teoretická část práce obsahuje úvod do problematiky start up podnikání, analýzy vnějšího prostředí podniku, podnikatelského plánování a problematiky business modelu.

Následující praktická část pak představuje praktické řešení návrhu business modelu pro podnik typu start up.

Nabyté a popsané teoretické poznatky a znalosti byly následně prakticky uplatněny při realizaci návrhu business modelu nové společnosti, která se má zabývat projektováním a výstavbou dřevostaveb.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem předkládané práce je vytvořit business model pro podnik typu start up, na základě analýzy vnějšího prostředí pro podnikatelské subjekty v ČR, dále na základě analýzy podnikatelského odvětví dřevostaveb, do kterého má nově vznikající společnost vstoupit.

Dílní cíle práce jsou pak následující:

- Prozkoumat problematiku start up podnikání a dnešní start up trendy;
- Definovat, co je business model, jeho stavební prvky;
- Ohodnotit vliv vnějšího prostředí na budoucí business model;
- Analyzovat atraktivitu odvětví dřevostaveb;
- Navrhnout business model pro podnik typu start up;
- Vytvořit plátno business modelu.

Metodika práce

Teoretická část práce představuje aktuální pohled na problematiku start up podnikání a také na business model dle české a zahraniční literatury. Proto bylo nejprve provedeno studium dostupné odborné literatury a následně při tvorbě textu práce byla využita metoda popisu (deskripce) a srovnávací metoda (komparace), která umožnila porovnat názory různých autorů na danou problematiku.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu vnějšího okolí podniku a pak na samotné praktické zpracování business modelu a vytvoření jeho plánu.

Hodnocení vlivu vnějšího prostředí na budoucí business model je provedeno prostřednictvím analýzy PESTLE a jejích postupů, dále pomocí analýzy odvětví dřevostaveb ČR a zjištění jeho typických znaků. Dané analýzy zkoumají existenci makroekonomických trendů a jejich vlivu na podnikatelskou činnost. Stav konkurence na trhu dřevostaveb je hodnocen pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, dále je zkoumáno, které faktory ovlivňují ziskovost v odvětví. Následně je pak využita metoda syntézy získaných poznatku a provedené analýzy atraktivity odvětví dřevostaveb v ČR. Realizace návrhu business modelu se provádí s využitím metody modelování. Samotný business modelu je vytvořen podle metodiky tvorby business modelu Alexandra Osterwaldera.

Pro vypracování každé složky business modelu jsou použity tyto jednotlivé nástroje a metody:

- Analýza cílových trhů nebo zákazníků je provedena s využitím nástroje „Tří okruhy ne zákazníků“ strategie modrého oceánu W. Chan Kim a Renée Mauborgne.
- Návrh nové hodnotové nabídky je proveden na základě expertní analýzy a získaných podstatných informací od odborníků v odvětví dřevostaveb a informací získaných nezávislým průzkumem a realizací otevřených rozhovorů se zákazníky.
- Marketingový plán je zpracován na základě konzultací s experty v rámci veletrhu „Dřevostavba 2013, 2014, 2015“, účasti na seminářích a workshopech.
- Návrh konkurenční ceny je propracován s využitím nástroje „cenový koridor velkého množství“ strategie modrého oceánu W. Chan Kim a Renée Mauborgne.
- Dále je využita metoda vizualizace business modelu, která umožnila jeho grafické znázornění. Metoda vizualizace dovoluje zachytit propojení všech stavebních prvku modelu a znázornit jej jako celek.

3 Teoretická východiska

3.1 Start up podnikání

Vývoj pojmu «podnikání» a «podnikatel» je popsán Robertem Hisrichem v jeho práci „*Entrepreneurship*“. Robert Hisrich zobrazuje evoluci pojmu „podnikatel“ od doby středověku, kde slovo „entrepreneur“ v doslovném překladu znamená „zprostředkovatel“, „prostředník“, až do 20. století, ve kterém tento pojem různé autory vysvětlují jako:

„*Podnikatel je novátor, rozvíjející nové, nevyzkoušené technologie*“ (Joseph Shumpeter, 1934)

„*Podnikatel, maximalizuje příležitosti*“ (Drucker, 1964)

„*Podnikání je proces vytváření čehosi nového, co přináší hodnotu zákazníkovi, prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání finančních, psychologických a společenských rizik a získání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“¹

Jaroslav A. Jirásek definuje podnik, jako „*omezenou ekonomickou organizaci, která se musí o sebe starat, vycházet ze sebe, soupeřit s jinými a obhájit se. Je zrcadlem své společnosti a své doby.*“²

Veber a Srpová zobecňují rysy všech pojetí „podnikání“ do několika typických znaků podnikatele:

- Cílevědomá činnost;
- Iniciativní a kreativní přístupy;
- Organizovaní a řízení transformačních procesů;
- Praktický přínos, užitek;
- Převzetí rizika neúspěchu;
- Opakování, jde o cyklický proces.³

¹ HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.: *Entrepreneurship, Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Irwin/McGraw-Hill, 1985, s. 6. ISBN 978-0-256-14147-4.

² JIRÁSEK, A. Jaroslav: *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishings, 2002, s. 22. ISBN 80-86419-22-3.

³ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4520-6

3.1.1 Vymezení start up podnikání

S rozvojem průmyslu v podnikatelském prostředí vznikají nové požadavky na procesy řízení, kontroly, evidence a manažerské praktiky řídicích pracovníků.

Během 20. století se vyvíjela řada manažerských metod, zaměřených především na zvýšení produktivity výroby a na ekonomii výrobních procesů.

V literatuře vznikla celá řada myšlenkových proudů, které se vyvíjely pod tlakem požadavků praxe a požadavků podnikatelského prostředí.⁴

Základním rysem dnešní doby je nástup a rozvoj oborů informačních technologií a inovací. Inovace pronikají také do sféry organizace a řízení podniku, nových metod výroby, distribučních kanálů, využití pracovní síly apod.

Novým trendem současné společnosti je vztah k času, který se zákonitě projevuje v podnikatelské praxi. Ke konci 20. století se vztah k času mění, začalo se hovořit o turbulentním prostředí plném změn. Tyto tlaky, nutí podnikatele více vnímat vnější okolí, přemýšlet, jak se odlišit, jak být nezávislý ve vztahu k času.

Jaroslav A. Jirásek vysvětluje, že paradox budoucnosti se projevuje v tom, že potřebujeme vidět co možná nejdále, ale na tuto činnost máme stále méně času. Ve své práci se Jaroslav A. Jirásek obrací na německou filozofii předminulého století, která vycházela z poznání, že „ekonomie času je základem veškeré ekonomie“. Moderní Jack Welch z General Electric toto tvrzení vyhrotil výrokem: „Rychlost je nová manažerská (podnikatelská, ekonomická) kategorie“.⁵

K rychlosti plynutí času se vyjadřuje také Veber, který definuje čas jako důležitý konkurenční faktor. Autor podotýká, že kdo dovede rychleji monitorovat změny, rychleji je implementovat ve svých provozních strukturách a pružněji reagovat na potřeby zákazníků, má větší šanci na úspěch.⁶

Nové technologie, inovace a rychle se měnící prostředí vytváří i nové pojmy a činnosti. Novým pojmem co charakterizuje začátek podnikatelské činnosti je „start up“.

⁴ VEBER, Jaromír a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. s. 324. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁵ JIRÁSEK, A. Jaroslav: Strategie. Umění podnikatelských vítězství. Praha: Professional Publishings, 2002, s. 13. ISBN 80-86419-22-3.

⁶ VEBER, Jaromír a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. s. 324. ISBN 978-80-7261-200-0.

Start up je počátek nového byznysu, pojem, označující nově vznikající projekt či začínající firmu na základě podnikatelského záměru nebo nápadu. Poprvé se tento termín stal populárním v době rozvoje internetu. V současnosti se tímto pojmem dá označit jakýkoliv začínající se projekt.

Mezi základní charakteristiky startupů patří:

- nízké počáteční náklady,
- vysoké podnikatelské riziko,
- testování hypotéz,
- rychlá přeorientace.⁷

Podnikatel a investor Vanhara vymezuje pojmy „nápad“, „projekt“, „start up“. Podle něj je nápad něco, co chce člověk dělat, co vymyslel. Aby nápad nezůstal v dimenzi myšlenky, musí být realizován. Zde přichází prostor pro projekt, ten totiž představuje fázi, když se na nápadu začíná pracovat. Začíná se vytvářet tým, psát business plán nebo se již začíná cosi nového skutečně realizovat. Navazující start up je již reálné podnikání, má hotový business model, který není statický, ale je schopen operativních změn, na počátku podnikání nemusí být start up ziskový, nicméně musí mít zákazníky a nabízet jim určité řešení jejich potřeb a přidanou hodnotu.⁸

Veber a Srpová se shodují v názoru, na pojem start up i podnikatelský záměr, kdy se domnívají, že podnikatel musí mít určitou ideu a představivost, aby si dokázal představit předmět svých podnikatelských aktivit. Tyto představy se následně promítají do jeho podnikatelského plánu. Podnikatelský plán by měl představovat kvantifikovaný odhad, jaká výše finančních prostředků bude nutná pro zahájení podnikání, ale také jaká je předpokládaná doba jejich návratnosti.

Dnes se problematikou startupů více zabývají zahraniční autoři, kteří nabízejí postupy a metody nové generace strategického řízení. Mezi tyto autory patří Ash Maurya, publikace „Running Lean“, W. Chan Kim a Renée Mauborgne, kniha „Strategie modrého oceánu“,

⁷ BLANK, Steven. Why the lean start-Up changes everything. Harvard business review [online]. 2013 [cit. 2014-24-8]. Dostupný na: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

⁸ VANHARA, John. Podnikání v USA - - Chudý Honza, bohatý John [online]. 1. vyd. J. Vaňhara, EastBiz Corporation, 2009, 131 s. [cit. 2014-08-26]. ISBN 978-802-5445-235. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/moje-kniha/>

Steven Blank kniha „Why the start-up changes everything“, Alexandr Osterwalder kniha „Business model generations“ a další.

Ash Maurya ve své knize Running Lean zdůrazňuje, že žádná metodologie není zárukou úspěchu. Avšak dobrá metodika může poskytnout zpětnou vazbu pro zlepšování se a učení se.⁹ [Maurya, Running lean]

Kim Girard z Harvard Business School uvádí, že start up dnes v globálním prostředí vyžaduje jiné znalosti a strategie než ty, které používali předchůdci, minulé generace.¹⁰

Podle Stevena Blanka, při dodržování klasických principů business plánování, naráží začínající podnikatel na překážky, které není schopen řešit. Proto podle nového průzkumu Shikhary Ghoshyho z Harvard Business School až 75% startupů neuspěje.¹¹

Blank podtrhuje tyto odlišnosti startupu od business modelu:

- Business plán nezobrazuje reakci a zpětnou vazbu zákazníka na nabízenou hodnotu;
- Dlouhodobé plánování, stejně jako pětiletka v socialistickém plánování, nezobrazuje realitu a není průkazné;
- Start up není zmenšenou verzí existujícího podniku; odlišností je, že existující podnik má fungující business model, start up tento business model teprve hledá.¹²

Blank vysvětluje, že dnešní teorie managementu i strategického řízení jsou přijatelné pro existující business. V současnosti existuje potřeba použití speciálních nástrojů a metod pro startup podnik. Za tento nástroj Blank považuje lean startup metodu. Základní myšlenkou této metody je, že podnikatele nezačínají psát business plán, ale vytváří business model. Následně, nabídnout prototyp produktu a oslovit zákazníka. Zpětná vazba od zákazníků přispívá k novým zjištěním, eliminuje chyby a neúspěch podnikatelského záměru.¹³

⁹MAURYA, Ash. Running lean: iterate from plan A to a plan that works. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012, xxviii, 207 s. The lean series. ISBN 978-1-449-30517-8.

¹⁰GIRARD, Kim. Built for Global Competition from the Start. Harvard Business School: Working knowledge [online]. 26 AUG 2013 [cit. 2014-08-27]. Dostupné z: <http://hbswk.hbs.edu/item/7324.html>

¹¹BLANK, Steven. Why the lean start-Up changes everything. Harvard business review [online]. 2013 [cit. 2014-24-8]. Dostupný na: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

¹²BLANK, Steven. Why the lean start-Up changes everything. Harvard business review [online]. 2013 [cit. 2014-24-8]. Dostupný na: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

¹³BLANK, Steven. Why the lean start-Up changes everything. Harvard business review [online]. 2013 [cit. 2014-24-8]. Dostupný na: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

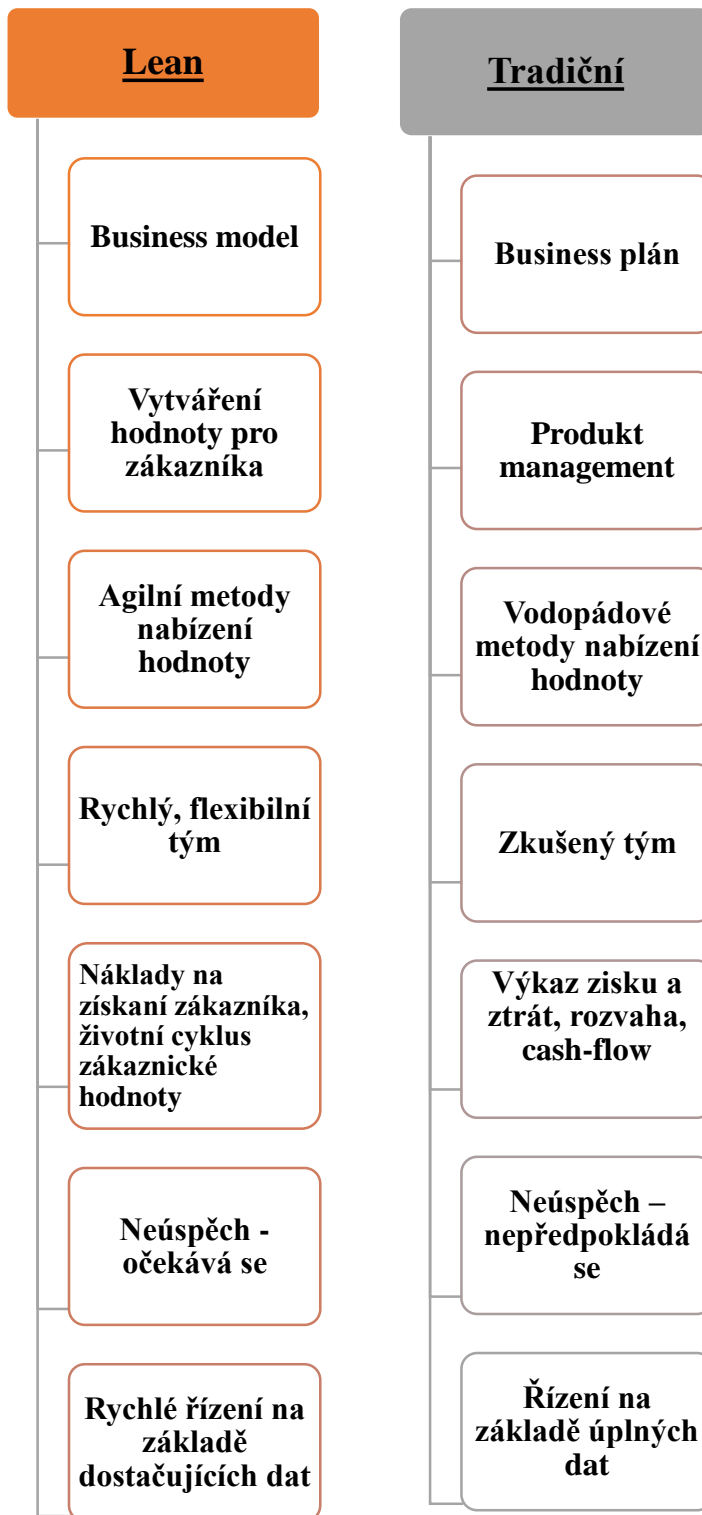
Blank definuje tři klíčové principy lean metody:

1. Začínající podnikatel navrhuje business model, který se skládá z řady hypotéz. Tento model znázorňuje, jakou hodnotu se chystá podnik zákazníkům nabízet a jaké klíčové činnosti a zdroje k tomu budou použité.
2. Druhým principem je „jít ven“. Testování hypotéz na potenciálních zákaznících a získání zpětné vazby od oslovených zákazníků.
3. Využití agilní metody při tvorbě hodnotové nabídky, jinými slovy vytvořit jednoduchý produkt pro testování hypotéz. Podstatou je eliminovat dlouhodobý proces a vysoké náklady na tvorbu konečného produktu. V průběhu testování produktu na zákaznících lze rychle přetvářet nabídku podle nově zjištěných potřeb zákazníků.¹⁴

Obrázek č. 1 znázorňuje rozdíly mezi metodou lean a tradiční strategickou metodou.

¹⁴ BLANK, Steven. Why the lean start-Up changes everything. Harvard business review [online]. 2013 [cit. 2014-24-8]. Dostupný na: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

Obrázek 1: Rozdíly metody lean od tradiční strategické metody



Zdroj: vlastní zpracování, podle: BLANK, Steven. Why the lean start-Up changes everything. Harvard business review [online]. 2013.

3.1.2 Podpora start up podnikání v ČR

Na členění podpor pro start podnikání můžeme nahlížet z různých úhlů a dělit je podle mnoha různých aspektů a ukazatelů. Obecně lze tyto podporující aktivity rozdělit na:

- státní podporu nebo podporu institucí z veřejných prostředků,
- nestátní podporu.

Dále tyto aktivity se člení na:

- finanční (nevratná investice, vratná zvýhodněná podpora),
- nefinanční (řada služeb, informačních, poradenských, asistenčních, vzdělávacích).¹⁵

Za vládní programy se považují všechny programy pro začínající firmy na všech úrovních řízení: národní, regionální a municipální, ať již jsou financovány ze státního rozpočtu ČR nebo z fondů EU. V České republice finanční podporu poskytují tyto instituce:

- CzechInvest,
- Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.,
- ministerstva
- kraje

Agentura CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR pro podporu malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získávání zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. V ČR má CzechInvest třináct regionálních kanceláří a v zahraničí devět svých zastoupení. Agentura CzechInvest představuje programy na podporu podnikání v rámci tří základních oblastí:

- podnikání a inovace,
- lidské zdroje a zaměstnanost,
- výzkum a vývoj¹⁶

¹⁵ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol.: Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4520-6

¹⁶ O CzechInvestu. CzechInvest. Org. [online]. [cit. 2013-08-30]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

S rostoucím zájmem a zvyšující se podnikatelskou aktivitou v ČR narůstá význam veřejné podpory při vzniku a provozu vědeckotechnických parků a podnikatelských inkubátorů. Vědeckotechnické parky se dělí na tři hlavní typy (vědecký, technologický, podnikatelský a inovační). Zakladateli vědeckotechnických parků jsou především státní a regionální orgány, univerzity, výzkumné a vývojové organizace, průmyslové podniky, hospodářské komory, finanční instituce, soukromé firmy, sdružení a svazy.¹⁷

Finanční podporu pro start vlastního byznysu je možné taky získat od nestátních institucí, a to:

- fondů rizikového kapitálu (venture capital found),
- business angeles.¹⁸

Princip fondů rizikového kapitálu je založen na tom, že fond vstupuje do firmy formou navýšení základního kapitálu firmy. Po navýšení hodnoty vstupního kapitálu je celá firma nebo podíl fondu odprodán, zhodnocená investice se vrací zpět do fondu.

V České republice působí řada firem, které se věnují financování venture kapitálem, které sdružuje Czech Private Equity and Venture Capital Association. Investují především do IT, telekomunikací, internetových technologií a služeb.¹⁹

Business angel je individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních podniků. Zpravidla se jedná o firmy ve fázi startup, s cílem zhodnocení vložených prostředků. Business angel přispívá do firmy i určitým know-how v podobě odborných znalostí, orientace v daném oboru, znalostmi prostředí a strategických partnerů. Business angels nehledají pouze nejvyšší výnos s určitou výší rizika, hledají především oblast, ve které se mohou aktivně angažovat a využívat své zkušenosti a kontakty pro podporu růstu firmy, do níž se rozhodnou investovat. Jelikož se jedná o individuální investory, sdružují se často do sítí, s cílem efektivnějšího přístupu k informacím a racionálnějšího investování kapitálu.²⁰

¹⁷ SPOLEČNOST VĚDECKOTECHNICKÝCH PARKŮ ČR [online]. [cit. 2014-09-27]. Dostupné z: <http://www.svtp.cz/o-spolecnosti/>

¹⁸ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol.: Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4520-6

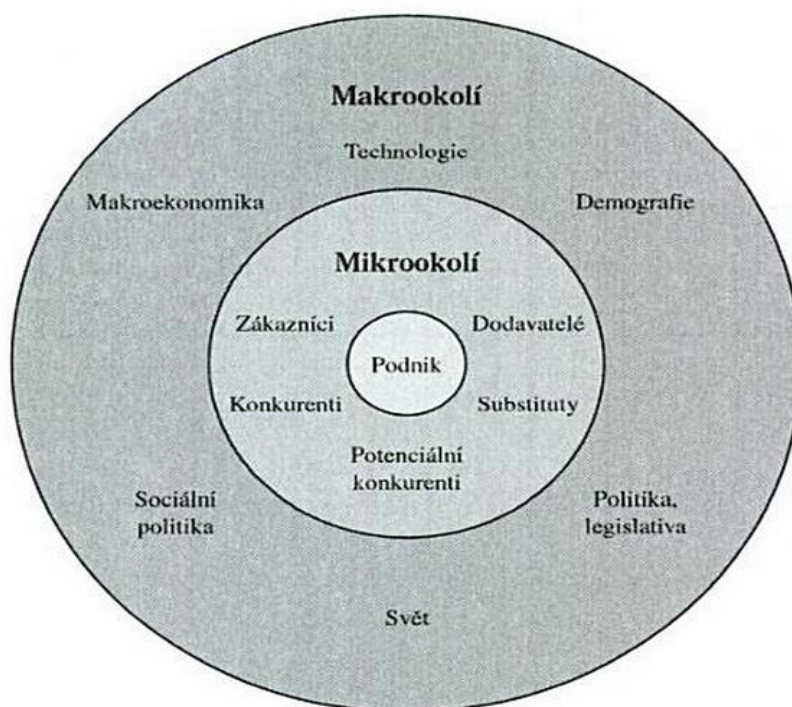
¹⁹ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol.: Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4520-6

²⁰ VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol.: Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4520-6

3.2 Analýza vnějšího okolí podniku

V rámci situační analýzy probíhá analýza prostředí podniku, která se dělí na analýzu vnitřního a na analýzu vnějšího prostředí. Analýzu vnějšího prostředí lze dále rozdělit na analýzu mikroprostředí, a na analýzu makroprostředí. Jak se člení okolí podniku, znázorňuje následující obrázek č. 2.

Obrázek 2: Okolí podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 16

Makroprostředí

„Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“²¹ Makrookolí je podle obrázku prostředí, které bezprostředně neobklopuje podnik. Makrookolí vytváří podmínky, za kterých podniky v konkrétní zemi podnikají. Jeho součástí je celosvětové okolí.²²

²¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 82 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

²² DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 17 s. ISBN 978-80-717-9603-9.

Mikroprostředí

Mikroprostředí neboli mikrookolí v sobě zahrnuje „*okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.*“. Do mikroprostředí můžeme zařadit partnery, jako jsou dodavatelé, zákazníci, konkurence nebo veřejnost.²³ Jak ukazuje obrázek č. 2, mikrookolí je tím, co obklopuje podnik nejbližší a které je podnik schopen predikovat.

Vnější prostředí značně ovlivňuje celkové aktivity firmy. Hlavní problém je ale v tom, že se jedná o prostředí, které firma může pouze obtížně ovlivnit. Je proto podstatné, sledovat změny vnějšího prostředí, které lze alespoň částečně predikovat. Například, změny legislativy (daně, zákony z oblasti pracovních podmínek, apod.), sociální a kulturní trendy, technologické inovace.

Neustálé sledování změn prostředí je důležité pro fungování business modelů, a to především v současnosti, kdy se zvětšuje složitost ekonomických jevů. Firmy pokud porozumí změnám vnějšího prostředí, mohou efektivněji přizpůsobit svůj business model vnějšímu okolí. Na vnější prostředí je možné nahlížet jako na určitý „*prostor návrhu*“. Tedy jistý kontext, ve kterém je business model vymyšlen a kterému je přizpůsobován. Vnější prostředí by mělo ovlivňovat rozhodnutí, která jsou během testování business modelu činěna, a mělo by je činit kvalifikovanějšími. Osterwalter a Pigneur se domnívají, že je nutné se zaměřit na čtyři hlavní komponenty prostředí, kterými jsou tržní síly, sektorové síly, hlavní trendy a makroekonomické síly viz obrázek č. 3.²⁴

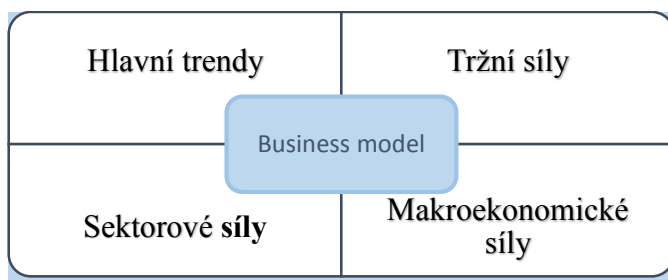
Tržní síly představují analýzu odvětví, do kterého podnik vstupuje (PESTLE). Dochází ke zkoumání tržních segmentů, příjmové atraktivity odvětví, přechodných nákladů, potřeb a požadavků. Sektorové síly se zaměřují na analýzu konkurence (Porterova analýza konkurenčních sil). Hlavní trendy zahrnují legislativu, společenské a kulturní trendy, socioekonomické a technologické trendy. Makroekonomické síly pak představují makrookolí, které zahrnuje globální podmínky, kapitálové trhy a ekonomickou infrastrukturu.²⁵

²³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008, 83 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

²⁴ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

²⁵ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 200 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

Obrázek 3: Vnější prostředí business modelu



Zdroj: vlastní zpracování, dle OSTERWALTER, PIGNEUR. *Tvorba business modelů*. Brno, 2012

3.2.1 PEST analýza

PEST analýza je jednou ze základních analýz vnějšího prostředí nebo makrookoli. Název je odvozen z počátečních písmen anglických výrazů jednotlivých faktorů této analýzy. Tyto faktory jsou politické, ekonomické, sociokulturní a technologické.²⁶

1. **Politické faktory** – do politických faktorů patří politická stabilita, vládní stabilita, členství země v určitých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika státu, sociální politika, legislativa, ochrana životního prostředí. Politicko-právní prostředí vytváří rámec všem podnikatelským a podnikovým subjektům.
2. **Ekonomické faktory** – do ekonomických faktorů patří hrubý domácí produkt, fáze hospodářského cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost, míra zadlužení, apod. Analýza ekonomických faktorů zobrazuje přehled o výrobních faktorech, dostupnosti kapitálu, kupní síle spotřebitelů.
3. **Sociokulturní faktory** – sociokulturní faktory působí ve dvou rovinách:
 - a. faktory spojené s nákupním chováním spotřebitelů – u těchto faktorů rozlišujeme mezi faktory kulturními a sociálními. Kulturní faktory jsou spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů a sblížení jejich spotřebního chování. Sociální faktory jsou sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), (sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel, aj.)

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 83 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

b. faktory podmiňující chování – zde jsou sledovány kulturní i sociální vlivy, které působí na jednání organizací.

4. Technologické faktory – technologické neboli inovační faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie. Technologické prostředí je pro firmy zdrojem technologického pokroku, ten jim umožňuje dosáhnout lepších hospodářských výsledků a zvýšení konkurenceschopnosti.²⁷

Jaromír Veber doplňuje, že PEST analýza vychází z bližší specifikace skutečností, které jsou důležité pro rozvoj vnějšího prostředí organizace. Při PEST analýze se navíc posuzuje vývoj jednotlivých faktorů v čase a posuzuje se, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje nebo snižuje jejich důležitost.²⁸

Tato základní PEST analýza bývá v současnosti rozšiřována i o další faktory. Často se nyní používá tzv. PESTEL analýza, která začleňuje také legislativní a ekologické vlivy. Podnik zaměřuje při analýzách svoji pozornost na ty faktory, které jsou pro něj důležité.²⁹

3.2.2 Analýza atraktivity odvětví

Analýza odvětví slouží k porozumění celkové atraktivitě odvětví a bariérám vstupu do něj. Existují dvě základní situace ve vytváření strategických skupin z podniků, které se pohybují ve stejném odvětví.

1. Odvětví může představovat unifikovanou strategickou skupinu – v této skupině všechny podniky z pohledu strategických dimenzí vykazují podobné znaky. V tomto případě se analýza strategické skupiny shoduje se všeobecnou analýzou odvětví.
2. Odvětví má různé (separátní) strategické skupiny – každý podnik v odvětví uplatňuje oddělenou (separátní) strategickou skupinu. Analýza těchto skupin odpovídá tradiční analýze konkurence.³⁰

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008, 83 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

²⁸ VEBER, Jaromír a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. s. 537. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008, 83 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008, 146 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

3.2.3 Analýza konkurentů

Jednou ze základních analýz atraktivity a ziskovosti odvětví je hodnocení konkurentů. Firmy musejí mít přehled o svých konkurentech, a musejí znát informace o své tržní pozici. Při hledání konkurenční výhody slouží matice, která porovnává relativní náklady a odlišnosti produktů.

Obrázek 4: Matice konkurenční výhody

Stupeň odlišnosti	Vysoký		
	Nízký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
		Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		Vysoké	Nízké
		Relativní náklady	

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha, 2008, s. 147

Matice měří náklady ve vztahu ke konkurenci a stupeň diferenciací produktů určité firmy v porovnání s konkurencí. Jednotlivé pozice v matici znamenají:

- Udržení zvláštnosti – vysoké jsou relativní náklady, stejně jako stupeň diferenciací. Firma v tomto případě uvádí na trh jedinečný produkt za vyšší cenu.
- Výjimečný úspěch – relativní náklady jsou nízké, ale odlišení je vysoké. Tato pozice v matici představuje značnou příležitost k úspěchu. Firma má jedinečný výrobek, kterým může konkurovat za jakoukoliv cenu.
- Víra v rostoucí trh – v této pozici jsou vysoké relativní náklady, ale stupeň diferenciací je nízký. Jedinou šancí na úspěch, díky komoditnímu trhu a vysokým nákladům, je rychlý růst trhu. Tato strategie nevede vždy k dosažení konkurenční výhody.
- Udržení cenové výhody – v tomto případě jsou nízké jak relativní náklady, tak diferenciací. Produkty firmy jsou podobné těm, které nabízí konkurence. Firma je schopna konkurence pouze v případě udržení cenové výhody.³¹

³¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Porterův model pěti konkurenčních sil je základním modelem, který se používá pro analýzu konkurenčního prostředí. Podle Portera existuje typů konkurenčního prostředí celkem osm. Jedná se o:

- početní nebo vyrovnání konkurenti,
- pomalý růst odvětví,
- vysoké fixní nebo skladovací náklady,
- nedostatečné diferenciaci na trhu nebo přechodné náklady,
- rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích,
- různorodost konkurentů,
- vysoké strategické záměry,
- vysoké překážky výstupu.³²

Porterův model je předně konstatováním rozdílů v přitažlivosti různých odvětví pro podnikatelské aktivity.³³

Konkurenční faktory, které ovlivňují chování podniku, jsou:

1. Hrozba v podobě nově vstupujících podnikatelských subjektů do odvětví,
2. Soupeření mezi stávajícími firmami (rivalita firem),
3. Hrozba náhražek (hrozba substitutů),
4. Dohadovací schopnosti kupujících (síla odběratelů),
5. Dohadovací schopnosti dodavatelů (síla dodavatelů).³⁴

Faktory, které zhoršují vyjednávací pozici firmy vůči dodavatelům, jsou:

- zákazník (podnik) nemůže jednoduše přecházet mezi dodavateli (např. dodavatel je v monopolní pozici nebo dodává specifický výrobek nebo specifickou službu),
- malá velikost zákazníka (firmy) oproti dodavateli (firma není pro svého dodavatele významným zákazníkem),

³²PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentu Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 18-21 s. ISBN 80-856-0511-2.

³³VEBER, Jaromír a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. s. 521. ISBN 978-80-7261-200-0.

³⁴JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008, 84 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

- zákazník nemůže uskutečnit zpětnou interakci (nemůže si produkt vyrobit sám nebo ho jinak zajistit vlastními silami),
- zákazník nemá potřebné informace z trhu (o nabídkách konkurentů dodavatele),
- neexistují ani substituty, kterými by mohl zákazník (firma) výrobky nahradit,
- roli hraje i kvalita a cena výrobku, kterou dodavatel poskytuje.³⁵

Faktory, které zhoršují vyjednávací pozici vůči zákazníkům (odběratelům) jsou:

- firma má vůči odběrateli malé postavení, zákazník je pro ni významným odběratelem,
- zákazník může snadno přecházet mezi dodavateli (srovnatelné ceny, srovnatelná kvalita),
- zboží odebírané zákazníkem není diferencované,
- odběratelé mohou bez problémů nakupovat substituty,
- vysoká cenová elasticita odběratelů,
- kvalita nehraje při rozhodování významnou roli.³⁶

Faktory, které zhoršují hrozbu vstupu nových konkurentů, jsou:

- odvětví s větším počtem stejně silných konkurentů,
- fixní náklady vstupu do odvětví a celkové investice jsou nízké,
- výrobky nejsou vzájemně diferencované (k výrobě není potřeba zvláštní know-how nebo licence),
- ve chvíli, kdy konkurence v odvětví není založena na úsporách z rozsahu výroby,
- neexistují v odvětví konkurenti s významnými nákladovými výhodami,
- náklady na změnu dodavatele jsou v daném odvětví nízké.³⁷

Faktory, které zvyšují hrozbu substitutů, jsou:

- firmy, které vyrábějí substituty, je vyrábějí s nižšími náklady a tedy i cenami, než to dělá konkurence, a přitom je užitná hodnota substitutů srovnatelná,
- jestliže firmy vyrábějící substituty podstatně zvyšují nabídku,

³⁵ HANZELOVÁ, Alena a kol.: Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009, 111 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

³⁶ HANZELOVÁ, Alena a kol.: Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009, 111 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

³⁷ HANZELOVÁ, Alena a kol.: Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009, 111 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

- náklady na přechod od stávajícího výrobku k substitutu jsou nízké.³⁸

Faktory zvyšující celkovou rivalitu v odvětví jsou:

- trh málo roste (firmy, které se snaží udržet svoji pozici, se často uchylují k cenovým (ale i necenovým) válkám,
- jedná se o nové odvětví,
- vysoké fixní náklady nutí konkurenty maximálně využívat své výrobní kapacity a na trhu se udržet kvůli návratnosti investic,
- v odvětví je chronicky se opakující nadbytek výrobních kapacit,
- ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití.³⁹

Dedouchová ještě upozorňuje, že k Porterovů modelu pěti konkurenčních sil přidal Grovea ještě šestou sílu, a to vzhledem k tomu, že se mění mikroprostředí, konkurence se stala více globální a tržní rivalita se stala celosvětovou. K pěti Porterovým silám je přidána šestá síla, kterou jsou komplementáři. Tedy podniky, jejichž podnikání je nějakým způsobem závislé na podnikání našeho podniku a naopak. Příkladem může být, že komplementářem v automobilovém průmyslu je petrochemický průmysl. Podle tohoto modelu mají všechny podniky, jako komplementáři, stejné cíle.⁴⁰

3.3 Podnik, jeho vize a cíle

Vizí podniku se rozumí představa o jeho budoucím stavu. Na rozdíl od poslání podniku má dlouhodobý charakter. Poslání podniku je důvodem, proč podnik existuje. Podniky vznikají proto, aby vyráběly, distribuovaly výrobky a služby zákazníkům a sloužily všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spojeni.⁴¹

S touto definicí souhlasí i Dedouchová, která říká, že poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem má jít. Všechna strategická rozhodnutí, která jsou v podniku vytvořena, vyplývají z jeho poslání. Do poslání podniku by měly být zařazeny zejména tyto tři komponenty:

³⁸ HANZELOVÁ, Alena a kol.: Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009, 111 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

³⁹ HANZELOVÁ, Alena a kol.: Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009, 111 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

⁴⁰ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 23 s. ISBN 978-80-717-9603-9.

⁴¹ SYNEK, M. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 58 s. ISBN 978-80-740-0336-3.

- definice podnikatelské aktivity podniku,
- stanovení základních cílů podniku,
- stanovení podnikové kultury.⁴²

Strategickými cíli podniku rozumíme očekávané budoucí výsledky, jejichž formulace se odvíjí od posílání a vize podniku. Strategické cíle představují „žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností“. Volba cílů, a způsob, jakým jsou cíle dosahovány, jsou ovlivněny hodnotami, na kterých podnik stojí.⁴³

Pro definování cílů podniky obvykle využívají metodiku SMART. Výraz je sestavený z prvních písmem pěti anglických slov, které ukazují, jaké vlastnosti by měly stanovené cíle mít. Jedná se o:

- specific – specifické, přesně popsané,
- measurable – měřitelné,
- achievable – atraktivní, akceptovatelné,
- realistic – reálné,
- timed – termínované.⁴⁴

Samozřejmě primárním cílem podniku je maximalizace zisku. Kromě primárního cíle mohou být cíle odvozené. Mezi dílčí cíle podniků patří například:

- dosažení vyššího tržního podílu,
- úspora nákladů,
- vývoj nových výrobků,
- zlepšení kvality výrobků a služeb,
- využití nových distribučních kanálů,
- zlepšení vztahů se zákazníky.⁴⁵

⁴² DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 10 s. ISBN 978-80-717-9603-9.

⁴³ SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel: Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006, 2 s. ISBN 80-7179-367-1.

⁴⁴ SRPOVÁ, J. A KOL. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 18 s. ISBN 978-80-247-7076-5.

⁴⁵ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 13 s. ISBN 978-80-717-9603-9.

3.4 Business model

Business model „představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“⁴⁶

Základem je správné chápání všech zúčastněných o tom, co to vůbec business model je. Business model by měl být představen v takovém pojetí, aby byl všem zúčastněným srozumitelný. Koncepce business modelu by proto měla být jednoduchá, relevantní a intuitivně srozumitelná. Neměla by ale úplně zjednodušovat fungování podniku.⁴⁷

Business model je možné popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku toho, jak firmy chtějí vydělávat své peníze. Tyto prvky pokrývají hlavní oblasti snažení každé firmy, kterými jsou zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční životaschopnost. Business model je tak vnímán jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.⁴⁸

Výše zmiňované stavebními prvky business modelu jsou:

1. Zákaznické segmenty – firmy se zaměřují na jeden nebo více zákaznických segmentů,
2. Hodnotové nabídky – pomocí hodnotových nabídek se firma snaží řešit problémy zákazníků a uspokojovat jejich potřeby,
3. Kanály – hodnotové nabídky jsou zákazníkům předávány prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů,
4. Vztahy se zákazníky – v každém ze segmentů firma vytváří a udržuje vztahy se zákazníky,
5. Zdroje příjmů – ty vycházejí z hodnotových nabídek, které byly nabízeny úspěšně zákazníkům,
6. Klíčové zdroje – jedná se o aktiva, které firma potřebuje, aby mohla nabízet a dodávat předchozí stavební prvky,

⁴⁶ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 14 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

⁴⁷ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 15 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

⁴⁸ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 15 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

7. Klíčové činnosti – prostřednictvím různých klíčových činností jsou dodávány stavební prvky,
8. Klíčová partnerství – některé zdroje jsou získávány mimo podniky,
9. Struktura nákladů – jednotlivé prvky business modelu vytvářejí určitou strukturu nákladů.⁴⁹

Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty jsou skupiny osob nebo subjektů, na které by se měl podnik zaměřovat. Jsou klíčovým prvkem každého business modelu a samotným stavebním prvkem existence firmy. Služby zákazníkům může firma zlepšovat tím, že je seskupí do různých segmentů, a to podle jejich potřeb, chování apod. Prostřednictvím business modelu tak může být definován jeden či více velkých nebo malých zákaznických segmentů. Na některé segmenty se firma zaměří více, některé může naopak zcela ignorovat. Následně je sestaven promyšlený business model, který je založen na důkladném porozumění specifickým potřebám cílové skupiny.⁵⁰

Porozumění potřebám zákazníků může usnadnit vizuální nástroj, mapa empatie. Tento nástroj pomáhá dozvědět se o zákazníkovi více, lépe poznat jeho chování i potřeby. Vytvoření přesnějšího zákaznického profilu pomůže zpracovat kvalitní hodnotovou nabídku a způsoby oslovení zákazníka.

Obrázek č. 5 znázorňuje čtyři oblasti otázek, které je potřeba položit zákazníkovi. Tyto oblasti jsou obecné, ale otázky se mohou lišit podle informací, které je nutné od zákazníků získat.

Pro segmentaci zákazníků mohou být užitečným nástrojem „tři okruhy nezákazníků“ podle strategie modrého oceánu. C. Kim a Mauborgne nabízejí možnost, jak se obrátit s nabídkou na skrytou poptávku, tedy na tři okruhy nezákazníků obrázek č. 6.⁵¹

⁴⁹ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 15- 16 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

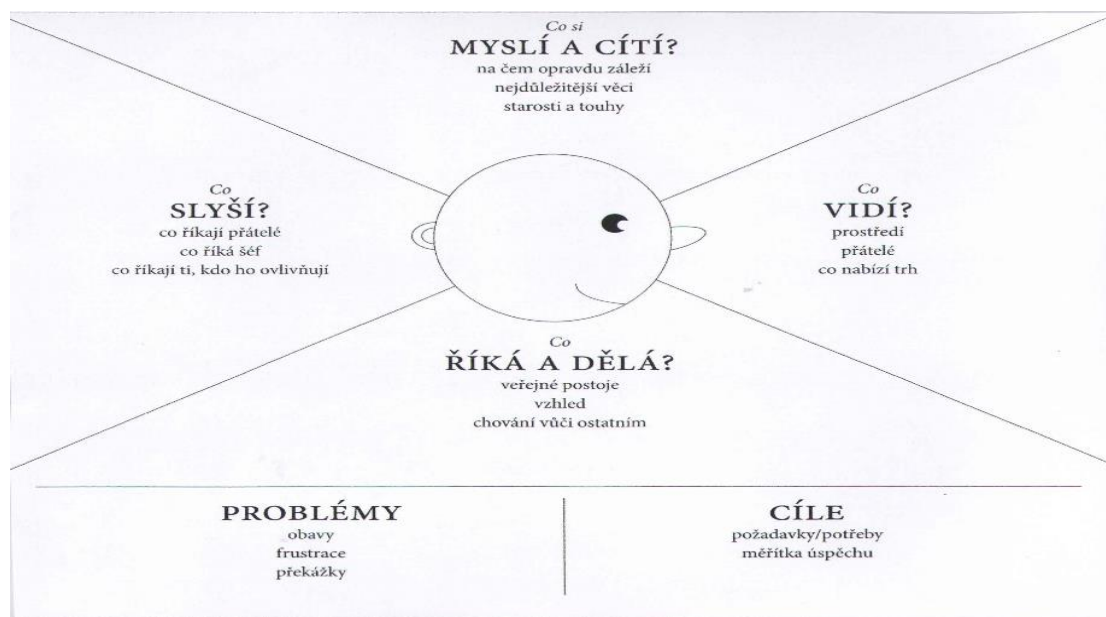
⁵⁰ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 20 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

⁵¹ W. Chan Kim, Mauborgne, R: Strategie modrého oceánu. Management Press, s.r.o., 2012, 111 s. ISBN 978-807261-128-7

První okruh jsou zákazníci „Na odchodu“, ti stojí na okraji trhu, připravení ho opustit. Druhý okruh jsou „Odmítající“, kteří se vědomě stavějí proti danému trhu. Třetí okruh pak jsou „Neprobádaní“, tedy ti kteří se pohybují na trzích vzdálených od daného trhu.

Podle autoru strategie modrého oceánu je důležitým krokem odhadnout skrytou poptávku každého segmentu, najít klíčové znaky a přilákat dosavadní nezákazníky a tím pádem vytvořit novou hodnotu, nový trh.

Obrázek 5: Mapa empatie



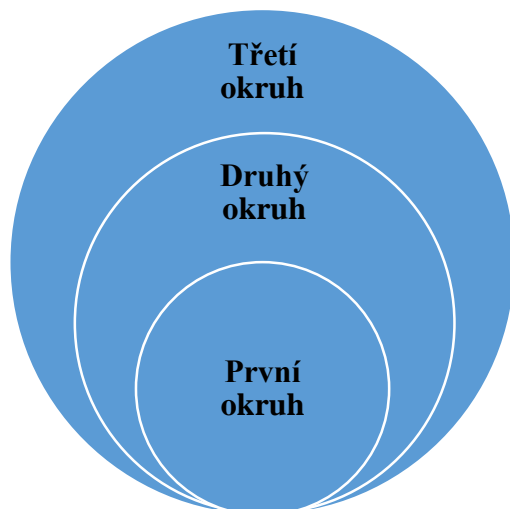
Zdroj: OSTERWALTER, PIGNEUR. *Tvorba business modelů*. Brno, 2012, s. 130

Hodnotové nabídky

Popisují spojení výrobků a služeb, které umožňují vytvářet hodnotu pro určitý zákaznický segment. Jsou důvodem, proč zákazníci volí právě jednu jedinou firmu k uspokojení svých potřeb. Nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou jeho potřebu. Hodnotové nabídky jsou souhrnem výrobků a služeb, které jsou určeny pro specifický zákaznický segment. Pro zákazníka je vytvořena hodnota zejména ve chvíli, kdy se nabídka liší od konkurence. Hodnota může být kvantitativní (cena, rychlost služby) nebo také kvalitativní (design, spokojenost zákazníků). Některé produkty mohou uspokojovat zcela nový soubor potřeb, které dříve zákazníci nepociťovali.⁵²

⁵² OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks, 2012, 22-23 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

Obrázek 6: Tři okruhy nezakazníků



Zdroj: W.CHAN KIM, MAUBORGNE, R: *Strategie modrého oceánu*. Management Press, s.r.o., 2012, 111 s.

Pro vytváření nebo rekonstrukci hodnotové nabídky je možné použít systémový rámec čtyř aktivních opatření strategie modrého oceánu.⁵³

Vytvoření nové hodnotové křivky předchází položení čtyř otázek:

- Které z faktorů v odvětví by měly být odvrženy?
- Které z faktorů by měly být omezeny na nižší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů by měly být pozvednuty na vyšší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů by měly být vytvořeny?⁵⁴

Kanály

Určují, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty, jak probíhá vytváření spojení mezi firmou a jejími zákazníky. Mají značný dopad na spokojenost zákazníka a mohou nabývat celou řadu funkcí, jako jsou zvyšování povědomí o výrobcích a službách, pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky, nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní výrobky a služby, předání hodnotové nabídky zákazníkům, poskytování poprodejní zákaznické podpory apod.⁵⁵

⁵³ W. Chan Kim, Mauborgne, R: *Strategie modrého oceánu*. Management Press, s.r.o., 2012, 111 s. ISBN 978-807261-128-7

⁵⁴ W. Chan Kim, Mauborgne, R: *Strategie modrého oceánu*. Management Press, s.r.o., 2012, 111 s. ISBN 978-807261-128-7

⁵⁵ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks, 2012, 26-27 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

Při tvorbě business modelu si firmy musejí odpovědět na řadu otázek. Například i na to, které kanály nejvíce preferují jejich zákaznické segmenty, které jsou nyní využívány, které fungují nejlépe či které jsou nákladově nejefektivnější. Celkově mají tyto kanály pět různých fází, s tím, že každý kanál dokáže pokrýt buď jen některé, nebo všechny tyto fáze. Mohou se členit na přímé a nepřímé nebo také na vlastnické a partnerské.

Typy kanálů lze rozdělit na:

- prodejci,
- prodejci přes web,
- vlastní prodejny,
- partnerské prodejny,
- velkoobchod.⁵⁶

Fáze těchto kanálů jsou:

1. Povědomí – jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy;
2. Hodnocení – jakým způsobem pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?
3. Nákup – jakým způsobem umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?
4. Předání – jakým způsobem předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?
5. Po prodeji – jakým způsobem zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?⁵⁷

Správný mix kanálů je klíčový pro zavedení hodnotové nabídky na trh. Tento mix by měl uspokojovat představy zákazníků o tom, jak bychom k nim měli přistupovat. Důležité je zvolení vhodných kanálů. Vlastní kanály sice vykazují vyšší marže, ale jejich zavedení a provoz s sebou většinou přináší vysoké náklady. Cílem firmy by měla být maximalizace příjmů.⁵⁸

Vztahy se zákazníky

⁵⁶ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 26-27 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

⁵⁷ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 26-27 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

⁵⁸ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 27 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

Firma si buduje vztahy s jednotlivými typy zákaznických segmentů. Dopředu by si měla ujasnit, jaké vztahy si chce s kterým segmentem budovat a podle toho jednat. Vztahy mohou být různé, od osobních, až po automatizované a vycházejí z motivací, jako je získání zákazníků, udržení si zákazníků nebo navyšování prodeje. Vztahy, které firma vytváří, mají značný podíl na celkové spokojenosti zákazníků. Firma by si proto měla jasně definovat:

- jaký typ vztahu jednotlivé zákaznické segmenty očekávají?
- jaké typy vztahů jsme již vytvořili?
- jak jsou nákladné?
- jak jsou začleněny do ostatních částí business modelu.

Vztahy se zákazníky je pak možné rozdělit do několika kategorií:

- osobní asistence
- individualizovaná osobní asistence
- samoobsluha
- automatizované služby
- komunity
- spolupráce⁵⁹

Zdroje příjmů

Zdroj příjmů je hodnota, která je generována z každého zákaznického segmentu. Firmy si musejí určit za jakou hodnotu je který segment ochoten platit. Na základě toho může firma generovat z každého segmentu jeden nebo více příjmů za pomoci různých cenových mechanismů (pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, závislost na trhu, závislost na množství). Business model se opírá o dva různé typy příjmů:

1. Transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb,
2. Opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům, nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory.⁶⁰

⁵⁹ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 29 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

⁶⁰ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 30-31 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

Klíčové zdroje

Jsou důležité proto, aby business model fungoval. Umožňují firmě vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhu, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Klíčové zdroje jsou rozdílné podle daného business modelu. Mohou mít buď fyzickou, finanční, duševní nebo lidskou podobu. Mohou být ve vlastnictví firmy nebo si je firma může pronajímat.⁶¹

Klíčové činnosti

Jsou to aktivity, které jsou klíčové pro fungování business modelu. Každý business model se opírá o velké množství klíčových činností, které jsou podstatné pro fungování firmy. Jsou rozdílné podle konkrétního business modelu. Každá firma řeší jiné problémy a zaměřuje se na jiné klíčové činnosti v rámci svého podnikání. Můžeme je rozdělit na 3 kategorie:

- výroba – navrhování, výroba a poskytování výrobku ve značném množství a kvalitě. Tato kategorie je důležitá především u výrobních firem.
- řešení problémů – nalézání nových řešení u problémů zákazníků. Kategorie hraje podstatnou roli u konzultačních společností a obecně u subjektů, které poskytují služby.
- platforma/síť – jako platforma mohou fungovat sítě, zprostředkovací platformy, software, značky.⁶²

Klíčová partnerství

Jedná se o klíčovou síť dodavatelů a partnerů, která je potřebná k tomu, aby mohl fungovat business model. Spojenectví může vzniknout i z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika, snížení nejistoty, výnosů z rozsahu nebo získání zdrojů. Existují čtyři typy partnerství:

1. strategická spojenectví mezi subjekty, které si nekonkurují,
2. spolupráce, neboť strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty,
3. společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty,

⁶¹ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 34 - 35 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

⁶² OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 36 - 37 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

4. vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.⁶³

Struktura nákladů

Jedná se o náklady, které souvisí s fungováním business modelu. Při definování klíčových zdrojů, klíčových činností a klíčových partnerství je možné náklady relativně snadno vyčíslit. Některé business modely jsou náklady motivovány více než jiné. Každý business model by se měl zaměřovat na minimalizaci nákladů. Existují dva typy struktur nákladů:

- model motivovaný náklady – usiluje vždy o minimalizaci nákladů. Snaží se o co nejjednodušší strukturu nákladů, prostřednictvím hodnotových nabídek, které jsou založené na nízkých cenách, maximální automatizaci a rozsáhlém outsourcingu (např. nízkonákladové aerolinky).
- model motivovaný hodnotou – usiluje o tvorbu hodnoty. Například formou prémiových nabídek, vysoké míry personalizovaných služeb (např. luxusní hotely).
- Struktura nákladů může mít tyto vlastnosti:
- fixní náklady – nezávislé na objemu vyráběných výrobků nebo množství poskytovaných služeb,
- variabilní náklady – přímo úměrné objemu vyráběných produktů nebo poskytovaných služeb,
- výnosy z rozsahu – nákladová výhoda vzniklá rozšířením produkce,
- úspory ze sortimentu – nákladové výhody vzniklé prostřednictvím vyššího rozsahu provozu.⁶⁴

Ve spojení s nastavením nákladů probíhá i cenotvorba produktu. Cena je důležitý prvek jak pro podnik, tak i pro spotřebitele. Proto musí být nastavena tak, aby zaujala co nejširší základnu zákazníků z cílového segmentu. Strategická cena také závisí na míře napodobování produktu. Autoři strategie modrého oceánu upozorňují, že čím nižší je míra

⁶³ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 38 - 39 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

⁶⁴ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 40 - 41 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

výlučnosti produktu, tím větší je šance výskytu „černých pasažérů“, kteří se budou snažit o napodobení.⁶⁵

K určení strategické ceny vytvořili autoři teorie modrého oceánu nástroj, zvaný cenový koridor velkého množství. Cenotvorba se skládá ze dvou kroků:

1. Určení cenového koridoru velkého množství

V rámci cenového koridoru je nutné vypracovat seznam všech výrobků, které se novému produktu podobají a rozdělit je podle kategorií:

- různá forma, ale plní stejnou funkci,
- různá forma i funkce, ale sledují stejný cíl.

Tím pádem bude odhadnuto cenové pásmo pro substituty, které zastupují největší množství.

2. Určení konkrétní cenové úrovně v rámci cenového koridoru

Druhým krokem je určení, jakou cenu je možné nastavit v rámci cenového koridoru. Takové vyhodnocení závisí na dvou faktorech: míra právní ochrany a míra výlučnosti vlastnictví, která brání napodobování. Pokud si firma nemůže zajistit právní ochranu a produkt lze lehce napodobit, cenová mez musí být nastavená na úrovni konkurence.⁶⁶

3.4.1 Business model a podnikatelský plán

Podnikatelský plán neboli business plán je „výstupem strategických aktivit vrcholového vedení firmy, který formuluje záměry vývoje firmy zpravidla v oblasti tržní, výrobního portfolia, záměrů technického rozvoje a investic dále ve sféře personální“.⁶⁷

Podnikatelský plán by měl odpovídat na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Jedná se o písemný dokument zpracovaný vedením firmy či jejími zakladateli. Může být sestaven z těchto důvodů:

⁶⁵ W. Chan Kim, Mauborgne, R: Strategie modrého oceánu. Management Press, s.r.o., 2012, 131-133 s. ISBN 978-807261-128-7

⁶⁶ W. Chan Kim, Mauborgne, R: Strategie modrého oceánu. Management Press, s.r.o., 2012, 131-133 s. ISBN 978-807261-128-7

⁶⁷ VEBER, Jaromír a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. s. 510. ISBN 978-80-7261-200-0.

- V souvislosti se zahájením podnikatelské činnosti – v takovémto případě odpovídá na otázky: v čem a jak se bude podnikat. Prezentuje se v něm podnikatelský nápad, konkurenční výhoda. Ukazuje také způsob financování podnikatelské činnosti.
- V souvislosti s požadavky vlastníků – může být připravován buď pro ad hoc představu o záměrech na příští období nebo jako pravidelný dokument.
- Jako podklad pro zhodnocení nového podnikatelského záměru – zejména pokud uvažují majitelé firmy o změně v podnikatelských aktivitách nebo také může sloužit jako podklad k významným rozhodnutím (o významných investicích, o akvizici, fúzi, o zásadní restrukturalizaci).
- V souvislosti se žádostí o úvěr – forma podnikatelského plánu se v tomto případě liší podle požadavků jednotlivých bankovních domů.⁶⁸

Osterwalder nahlíží na podnikatelský plán jako na prezentaci projektu investorovi. Business plán má za cíl prodat určitý projekt potenciálním investorům nebo zainteresovaným osobám uvnitř organizace. Výsledek návrhu a promýšlení vlastního business modelu je základem k vytvoření kvalitního podnikatelského plánu. Podnikatelský plán tedy obsahuje business model, ale obsahuje další čtyři části: tým, finanční analýzy, vnější prostředí, plán realizace a analýzu rizik.⁶⁹

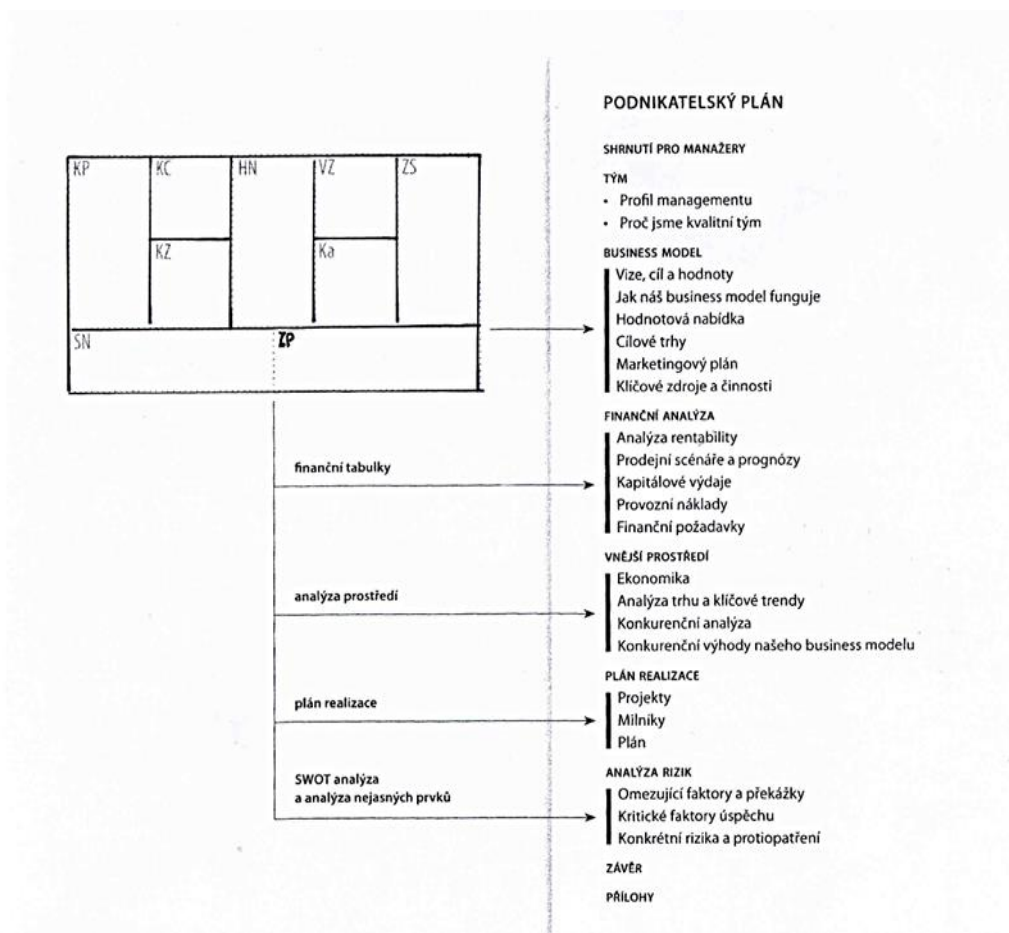
Jak je zřejmé Osterwalder, na rozdíl od Blanky, vidí business model jako část plánu. Blank hovoří o business modelu jako o samostatném dokumentu.

Obrázek č. 7 znázorňuje, jak se business model zobrazuje v rámci podnikatelského plánu. Business model pomáhá vizuálně prezentovat na plátně podnikatelský záměr a upoutat pozornost investora.

⁶⁸ VEBER, Jaromír a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. s. 567-568. ISBN 978-80-7261-200-0.567-568

⁶⁹ OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012, 268 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

Obrázek 7: Podnikatelský plán a business model



Zdroj: OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: *Tvorba business modelů*. Brno: BizBooks, 2012, 269 s.

4 Vlastní práce

4.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Business model je vždy realizován v určitém konkrétním prostředí. Okolí podniku představuje prostředí, které má na podnik značný vliv, nicméně možnosti podniku toto okolí ovlivnit jsou velmi omezené. V současné době je neustálé sledování vnějšího prostředí podniku důležitější než v minulosti. Důvodem jsou jednak velmi časté změny tohoto prostředí a často se měnící podmínky pro fungování jednotlivých hospodářských odvětví i celých národních ekonomik. Dalším důvodem jsou poruchy v hospodářském cyklu národních ekonomik, i nové trendy v regulaci, moderních technologiích, ekonomice, organizaci obchodu, společnosti a kultuře.

Seznámení se s okolím podniku a rozbor potenciálně působících vnějších vlivů včetně jejich možných dopadů na podnik jsou cenným nástrojem pro plánování budoucího vývoje firmy.

K analýzám vnějšího prostředí podniku jsou využívány především tyto druhy analýzy: PESTLE analýza, Porterova analýza 5 konkurenčních sil a analýza atraktivity odvětví.

4.1.1 Hlavní změny v makrookoli

Politické prostředí

Po vstupu ČR do EU v roce 2004 je kladen důraz na směřování a implementaci politik a legislativy EU na úroveň České republiky. V 2010 roce byla přijata strategie Evropa 2020, která definuje mechanismy hospodářského růstu na úrovni EU a jednotlivých členských států. Reformy jsou zaměřeny především na stabilizaci veřejných financí, zlepšení kvality podnikatelského prostředí, podporu vědy, výzkumu a inovací a zvýšení flexibility trhu práce. ČR prosazuje zejména cíle hospodářského růstu a zaměstnanosti.⁷⁰

⁷⁰PALIČKOVÁ, Iveta a Petra KUCHYŇKOVÁ. ČR a EU.Euroskop.cz [online]. [cit. 2014-10-27]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9098/sekce/cr-a-vnitni-trh/>

Česká republika je parlamentní republika. Výkonná moc je delegována na prezidenta a vládu na čele s předsedou. Zákonodárnou moc tvoří dvoukomorový parlament, zastoupený Senátem a Poslaneckou sněmovnou, soudní moc realizuje soudní soustava a Ústavní soud.

V 2013 roce po politické krizi konaly volby do Poslanecké sněmovny. Vítězem voleb se stala ČSSD s 20,45 % hlasů, druhé místo dosáhlo hnutí ANO 2011 s 18,65 %, třetí místo - KSČM se 14,91 %, čtvrté místo obsadila TOP 09 s 11,99 %, na pátém místě se ocitla ODS se 7,72 %, na šestém místě hnutí Úsvit s výsledkem 6,88 % hlasů a na sedmém se umístila KDU-ČSL se 6,78 % hlasů. Zastoupení vládnoucích politických stran má vliv na legislativu a přístup státu k podnikání.

Po volbách 2013 roku byla zformovaná koalici. Podle zformované koalice není jednoznačně zaměřený pravicový nebo levicový směr. Proto se očekává spíše rozvoj sociální politiky a podpora zaměstnanců a sociálně nestabilních obyvatelů. Tím pádem nelze očekávat snížení daňového tlaku na podnikatelský segment a rozšíření daňových ulev.

Zahraniční politika drží evropský směr. ČR podporuje omezení a ekonomické sankce ze strany EU a USA vůči Rusku.

Důležitým makroekonomickým bodem je přijetí eura. Ministerstvo financí spolu s Českou národní bankou doporučily: *„prozatím nestanovovat cílové datum přijetí eura, a tudíž v roce 2015 neusilovat o vstup do kurzového mechanismu ERM II. Toto společné doporučení, které vychází z dokumentu „Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladění ČR s eurozónou“*⁷¹

Ekonomické prostředí

Prosperita existujících podniků i podniků nově vstupujících do odvětví je velmi silně ovlivňována aktuální fází hospodářského cyklu, ve které se právě nachází národní ekonomika. Nezanedbatelný je také vliv mezinárodního prostředí a stavu globální ekonomiky. Díky nedávné hospodářské, finanční a dluhové krizi jsou všechny subjekty trhu obezřetnější, především díky silné vzájemné provázanosti a tedy skutečnosti, že problém jedné významné národní ekonomiky či konkrétního podnikatelského subjektu snadno ovlivní úspěšnost a prosperitu mnoha dalších ekonomických subjektů.

⁷¹ LEŽATKA, Radek a Tomáš ZIMERMANN. Zavedení eura v ČR: tiskové zprávy. Ministerstvo financí ČR [online]. [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.zavedenieura.cz/>

Business model „ Dřevostavba nové generace“ vstupuje na trh ČR. Proto bude analýza ekonomického prostředí zaměřená na hodnocení ekonomických podmínek pro podnikatelský sektor a sektor domácnosti České ekonomiky (HDP, úrokové míry, daňové zatížení, bankovní úrokové sazby, výše průměrné mzdy apod.).

Tabulka 1: Vývoj HDP meziročné indexy (sezonně očištěno), %

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
4,5	6,3	6,8	5,5	2,5	-4,1	2,2	1,7	-1	-0,9

Zdroj: Český statistický úřad. [online]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Tabulka 2: Předběžný odhad HDP

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP	-0,9	2,0	2,8	3,0	2,8	2,8
Spotřebitelské ceny	1,4	0,4	2,0	2,0	2,0	2,0
Krátkodobé úrokové sazby (%)	0,5	0,4	0,7	0,9	1,0	1,2
Směnný kurz vůči USD	19,6	20,8	21,3	21,3	20,9	21,0

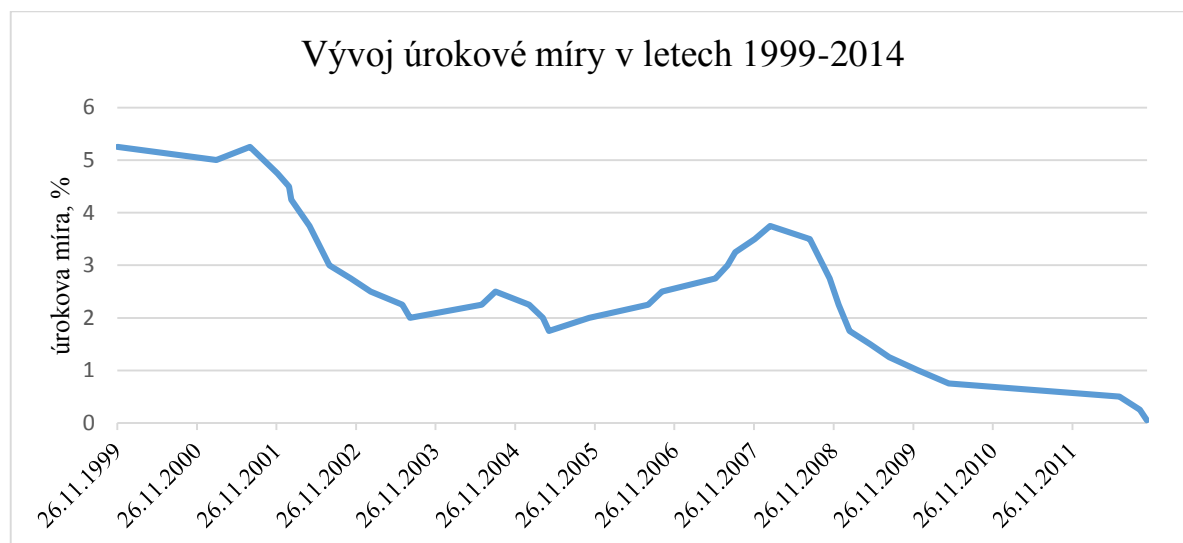
Zdroj: FANTA, Jan. Odhad růstu HDP České republiky. BusinessInfo.cz: podnikatelské prostředí [online]. 7.10.2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odhad-rustu-hdp-ceske-republiky-pro-letosni-rok-zustava-na-26--56792.html>

Česká ekonomika vykázala v roce 2013 pokles HDP o 0,9 %. Podle Zprávy o finanční stabilitě České národní banky: „všechny složky poptávky kromě vládní spotřeby vykázaly negativní příspěvek k růstu. Vývoj v průběhu roku byl značně nevyrovnaný, přičemž pokles ekonomické aktivity kulminoval na počátku roku a posléze byl vystřídán nevýrazným oživením ve druhém a třetím čtvrtletí. To přešlo v posledním loňském čtvrtletí ve znatelný meziroční i mezičtvrtletní růst hrubého domácího produktu. Průmyslová produkce se začala

zvyšovat již ve třetím čtvrtletí minulého roku a za celý rok 2013 vykázala růst o 0,5 %. V roce 2015 by pak měla ekonomická aktivita ještě dále zesílit a růst HDP by měl dosáhnout 2,8 %.“⁷²

Snížení reálných úrokových sazeb (graf č. 1) posílí soukromou spotřebu a investiční výdaje. Trend snížení úrokové míry zvyšuje dostupnost úvěru pro podnikatelský sektor i domácnosti. Banky snižují úvěrové sazby a uvolňují úvěrové standardy směrem k dlužníkům.

Graf 1: Vývoj úrokové míry, %



Zdroj: Česká národní banka. Základní úrokové sazby. [online]. Dostupný z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=AAA&p_lang=CS

Tabulka 3: Index spotřebitelských cen ročně, %

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: Český statistický úřad. [online]. Dostupné z

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?childsel0=1&cislotab=CEN1112CU&kapitola_id=30&null

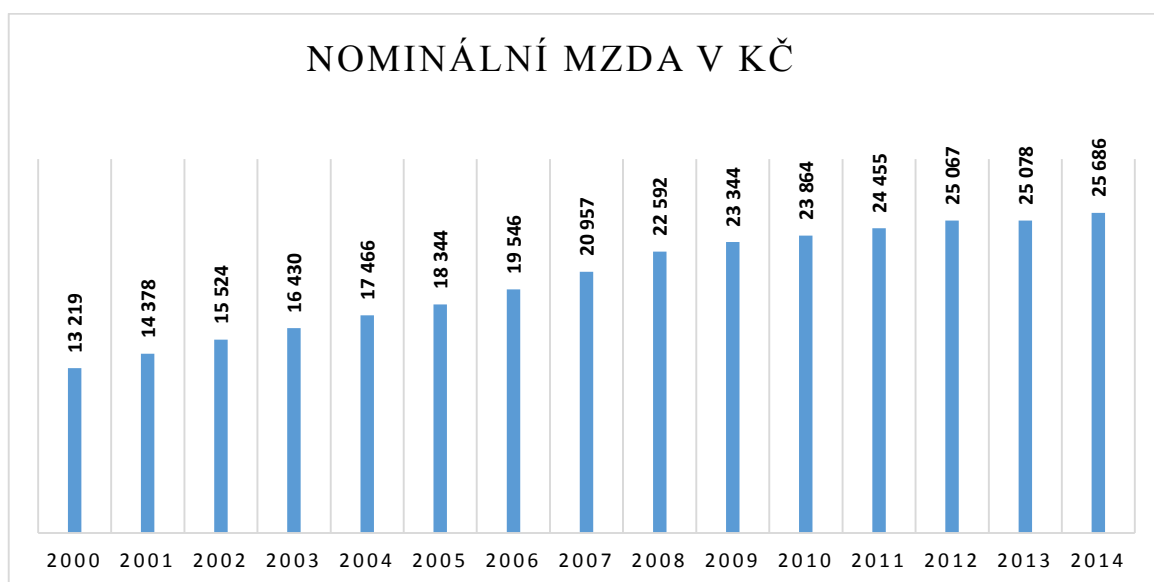
Riziko deflace má negativní dopad na ekonomickou a finanční aktivitu podnikatelských subjektů. Inflace že tlumí spotřebitelskou poptávku, zejména po dražším

⁷² Zpráva o finanční stabilitě 2013/2014. Praha: Česká národní banka, 2013. Ročenka. ISBN 978-80-87225-52-3

zboží, snižuje disponibilní příjem a zvyšuje riziko selhání úvěrových dluhů. Podle prognózy ČNB by vývoj inflace na dalších 5 let neměl překročit 2%. Nicméně, přesto je inflace do 5% příznivější ekonomický jev, než deflace.

Podle zprávy ČSÚ v letech 2004-2008 rostly mzdy a pláty. Krizový rok 2009 vedl vlivem prudkého snížení počtu pracovních míst zejména ve zpracovatelském průmyslu k redukci objemu mezd a platů. Firmy ve snaze zachovat finanční prosperitu, při prudkém propadu poptávky, začaly zavádět úsporná opatření především snižováním mzdových nákladů. Rok 2010 velkého nárůstu mezd v porovnání s rokem 2009 nezaznamenával.⁷³ Zvyšování mezd je patrné v 2013 a 2014 roce.

Graf 2: Nominální mzda v ČR (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad. [online]. [cit. 2015-03-23] Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

Legislativní prostředí

Rok 2014 přinesl značné změny v české legislativě. 1. ledna 2014 vstoupil v účinnost zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Nová právní úprava

⁷³ Český statistický úřad. Domácnosti v ČR: příjmy, spotřeba, úspory a dluhy v letech 1993-2012. [online]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/file/2115/analyza-csu-domacnosti-v-cr---prijmy--spotreba--uspory-a-dluhy-1993-2012.pdf> [cit. 2014-12-10]

umožňuje založit například založení společnosti s ručením omezeným pouze s 1 Kč upisovaného základního kapitálu. Těmito zákony se řídí založení nové společnosti.

V roce 2013-2014 došlo k závazným změnám zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat koncepci státu v oblasti bydlení a legislativy, která vzniká v souvislosti se státní politikou v této oblasti.

Implementace státní podpory bydlení probíhá několika směry a prostřednictvím různých institucí, především Ministerstva pro místní rozvoj a Státního fondu rozvoje bydlení.

Ministerstvo pro místní rozvoj na základě zákona č. 2/1969 Sb., „*koordinuje činnost ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy při zabezpečování politiky bydlení, včetně koordinace financování těchto činností...*“.⁷⁴

Státní fond rozvoje bydlení je na základě zákona č. 211/2000 Sb., o Státním fondu rozvoje bydlení, ve znění pozdějších předpisů, právnickou osobou, která byla zřízena za účelem poskytování podpory bydlení v souladu se schválenou státní koncepcí bytové politiky.

Bydlení podporují prostřednictvím svých programů i další resorty. Ministerstvo financí (stavební spoření, daňové úlevy), ministerstvo životního prostředí (Zelená úsporám), ministerstvo práce a sociálních věcí (sociální dávky na bydlení, příspěvek na úpravu bytu, příspěvek na úhradu za užívání bezbariérového bytu), ministerstvo vnitra (zabezpečení integrace azylantů).⁷⁵

Důležitým a efektivním nástrojem jak pro dodavatele dřevostaveb, tak pro jejich investory je Program Ministerstva životního prostředí zaměřený na úspory energie a efektivní využití zdrojů energie staveb – Nová zelená úsporám, program administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR.

⁷⁴ Ministerstvo pro místní rozvoj. Státní fond rozvoje bydlení. Koncepce bydlení ČR do roku 2020. [online]. Praha: KPMG ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., 2011. (PDF). Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Bytova-politika/Koncepce-Strategie/Koncepce-bydleni-CR-do-roku-2020>

⁷⁵ Ministerstvo pro místní rozvoj. Státní fond rozvoje bydlení. Koncepce bydlení ČR do roku 2020. [online]. Praha: KPMG ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., 2011. (PDF). Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Bytova-politika/Koncepce-Strategie/Koncepce-bydleni-CR-do-roku-2020>

Cílem Programu je ochrana životního prostředí prostřednictvím snížení emisí skleníkových plynů do ovzduší. Tento cíl je realizován při pomoci snížení energetické náročnosti budov a podpory výstavby domů s velmi nízkou energetickou náročností.⁷⁶

Program je členěn do těchto základních oblastí podpory:

- A. Snižování energetické náročnosti stávajících rodinných domů
- B. Výstavba rodinných domů s velmi nízkou energetickou náročností
- C. Efektivní využití zdrojů energie.

Podpora je poskytována pouze vlastníkům a stavebníkům rodinných domů, a to jak fyzickým osobám, tak i právnickým osobám.

Program předpokládá Seznam odborných dodavatelů a Seznam výrobků a technologií. Seznam odborných dodavatelů a Seznam výrobků a technologií mají zajistit minimální standard kvality jak poskytovaných služeb, tak výrobků a technologií zapojených do zmíněného Programu. Oba seznamy jsou otevřené pro všechny dodavatele a výrobky, které splňují předem stanovené podmínky Programu. O provedení zápisu do seznamu odborných dodavatelů a Seznamu výrobků je však nutné požádat. Zápis do těchto seznamů je bezplatný.

K získání dotace je potřeba využít tento postup:

- Seznámit se s podmínkami Programu podle Směrnice MŽP č. 1/2014
- Obrátit se na projektanta a energetického specialistu, kteří zpracují odborný posudek.
- Odsouhlasit stavební záměr na místně příslušném stavebním úřadě.
- Vyplnit krycí list technických parametrů při pomoci zpracovatele odborného posudku, což je nezbytnou přílohou žádosti.
- Připravit elektronickou žádost o podporu.
- Dodat Fondu žádost o podporu včetně příloh nejpozději do 3 kalendářních dnů ode dne elektronické evidence žádosti. Seznam příloh je uveden v Přílohách č. II/6 Směrnice MŽP č. 1/2014.⁷⁷

⁷⁶ Ministerstvo životního prostředí. Program nová zelená úsporám. [online]. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz>

⁷⁷ Ministerstvo životního prostředí. Program nová zelená úsporám. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz>

Poté proběhne kontrola žádosti Fondem a v případě, že žádost vyhovuje podmínkám programu, Fond ji akceptuje. Posléze si žadatel musí zajistit odborný technický dozor stavebníka, zvolit materiály, výrobky nebo technologie ze Seznamu výrobků a technologií. Realizaci uvedených technologií a materiálů či výrobků může provést pouze osoba uvedená v Seznamu odborných dodavatelů.⁷⁸

Po závěrečném vyhodnocení žádosti podle Přílohy č. II/6 Směrnice MŽP č. 1/2014 je Fondem provedena registrace akce a žadatel obdrží Rozhodnutí o poskytnutí dotace (ideální stav).⁷⁹

Sociální prostředí

Počet obyvatel České republiky je konstantní, nedochází k prudkému růstu ani úbytku počtu obyvatel, celkový vývoj počtu obyvatel ale má spíše sestupnou tendenci. Tabulka č. 3 zobrazuje trendy ve věkové struktuře obyvatelstva. Vysoký podíl aktivní věkové skupiny 15-64 let 67,6 % v 2013 roce, který ale, podle predikce demografů, již se bude snižovat. Ve věkové skupině 0-14 růst zanedbatelný, při stabilně rostoucím trendu věkové skupiny +65. Závěrem je stárnutí populace a celkový úbytek v populaci dětí a mladých lidí. Česká republika patří již několik let k evropským zemím, jejíž populace stárne a kde se počet mladých lidí neustále snižuje, což je patrné z Tabulky č. 4.⁸⁰

⁷⁸ Ministerstvo životního prostředí. Program nová zelená úsporám. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz>

⁷⁹ Ministerstvo životního prostředí Program nová zelená úsporám. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz>

⁸⁰ Český statistický úřad. Vývoj obyvatelstva ČR. [online]. 2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2013-ajtghnb5q2>

Tabulka 4: Věkové složení obyvatelstva, 2003–2013 (k 31. 12.)

ROK	2003	2005	2008	2010	2011	2012	2013
Počet obyvatel (v tis.)	10 211	10 251	10 468	10 533	10 505	10 516	10 512
Z toho ve věku: 0-14	1 554	1 501	1 480	1 518	1 541	1 560	1 577
15-64	7 234	7 293	7 431	7 379	7 263	7 188	7 109
65+	1 423	1 456	1 556	1 636	1 701	1 768	1 826
v tom:	810	812	869	936	998	1059	1110
	523	543	550	545	542	540	541
	90	102	137	155	162	168	175
Podíl (%) věkové skupiny: 0-14	15,2	14,6	14,1	14,4	14,7	14,8	15,0
15-64	70,9	71,2	71,0	70,1	69,1	68,4	67,6
65+	13,9	14,2	14,9	15,5	16,2	16,8	17,4
Podíl (%) věkových skupin 85+/65+	6,3	7,0	8,8	9,4	9,5	9,5	9,6

Zdroj: Český statistický úřad. Vývoj obyvatelstva ČR. [online]. 2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2013-ajtghnb5q2>

Tabulka 5: Počet obyvatel v jednotlivých věkových kategoriích, (tis.)

ROK	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
15-19 let	674	665	664	657	653	651	646	637	615	578	541	510
20-24 let	809	773	740	708	698	694	699	707	700	676	671	660
25-29 let	887	906	908	891	863	829	808	784	758	728	721	711
CELKEM												
15-29 let	2371	2345	2312	2257	2215	2175	2154	2129	2075	1983	1933	1881

Zdroj: MAŘÍKOVÁ, Hana. *Zpráva o mládeži 2013: Základní informace o situaci mladých lidí v České republice* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2013 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/33231_1_1/

Problém nezaměstnanosti v současné době řeší všechny země Evropské Unie. Česká republika patří mezi evropské země s nejnižší (i když kolísající) mírou nezaměstnanosti. Ze zprávy ČSÚ vyplývá, že v dubnu roku 2012 byla celková nezaměstnanost v Evropské unii 10,9 % a nezaměstnanost mezi 15-24letými 22,6 %. Za rok se zvýšila na 11 % a na 23,5 % v případě mládeže. V České republice je situace o něco lepší. V dubnu roku 2012 dosáhla

celková nezaměstnanost hodnoty 7,1 % a nezaměstnanost 15-24letých potom 19,6 %. Za rok se zvýšila celková nezaměstnanost na 7,2 % a nezaměstnanost mládeže na 20 %. Nezaměstnanost mladých lidí tedy dosahuje hodnoty téměř trojnásobné než je míra nezaměstnanosti v celkové populaci 15–64letých.⁸¹

Mezi dnešní sociální a kulturní trendy ve společnosti patří kromě stárnutí populace a nezaměstnanosti mládeže i řada jiných vlivů, které působí na business model.

Úspora nákladů a alternativní zdroje energie. Růst cen zdrojů energie a jejich vlastnický monopol nutí státy, podniky i domácnosti zabývat se alternativními zdroji energií a jejich efektivním využitím. Vznikají podpůrné státní programy, například „Zelená úsporám“, zákon č. 165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie, ve znění novel.

Náklady na energie v celkové nominální spotřebě během let 1991-2011 výrazně stouply. Výdaje českých domácností za bydlení, vodu, energie a paliva se zvýšily z 16,9 % příjmů v roce 1991 na 27,8 % v roce 2011. Přitom nárůst výdajů na spotřebované energie byl za uvedené období ještě prudší než samotný růst výdajů za nájemné.⁸²

V důsledku daného trendu vzniká ve stavebnictví pojem „pasivní stavba“, ta klade důraz na úsporný provoz a vyšší kvalitu života.

Ekologie a ochrana životního prostředí. Společnost si dnes v rostoucí míře uvědomuje problémy globálního oteplování a problematiku udržitelného rozvoje. Je nutné zefektivnění spotřeby přírodních zdrojů, vody, půdy, dřeva a dalších. Je nutné upřednostňovat ekologické produkty, ať již jde o jídlo, oblečení, provoz automobilů, stavební materiály apod.

Aktivní životní styl. Sport, pohyb, aktivita. Lidé se začali více zajímat o své zdraví, probíhá tendence v přesunu zaměření se nikoliv na léčbu civilizačních chorob, ale na jejich intenzivnější prevenci.

⁸¹ MAŘÍKOVÁ, Hana. *Zpráva o mládeži 2013: Základní informace o situaci mladých lidí v České republice* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2013 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/33231_1_1/

⁸² Český statistický úřad. *Domácnosti v ČR: příjmy, spotřeba, úspory a dluhy v letech 1993-2012.* [online]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/file/2115/analyza-csu-domacnosti-v-cr---prijmy--spotreba--usporu-a-dluhy-1993-2012.pdf> [cit. 2014-12-10]

Uživatelské pohodlí. Dnes již nestačí vyrobit a nabídnout produkt samotný. Více a více zákazníků vyžaduje výjimečný užitek a pohodlí spojené s produktem. Dále jsou již za samozřejmost považovány doplňkové služby, podpurný servis, zjednodušení distribuce a budování vztahů se zákazníky.

Ekologické prostředí:

Z hlediska ochrany životního prostředí zajišťují lesy řadu ekosystémových služeb: přispívají k ochraně půdy, regulují místní ale i světové klima (zejména zachycováním uhlíku), jsou domovem mnoha živočišných i rostlinných druhů, a podílejí se tak také na ochraně biologické rozmanitosti.

V září 2013 přijala Evropská komise novou Strategii EU v oblasti lesnictví (COM (2013) 659), v níž navrhla evropský referenční rámec pro tvorbu odvětvových politik, které mají dopad na lesy.⁸³

Společná zemědělská politika ČR je důležitým nástrojem pro investice do rozvoje lesních oblastí a zlepšování životaschopnosti lesů (zalesňování, zavádění zemědělsko-lesnických systémů), předcházení poškozování lesů a obnovu poškozených lesů, pro investice do lesnických technologií a zpracování lesnických produktů, jejich mobilizaci a uvádění na trh, pro lesnicko-environmentální a klimatické služby.

V rámci energetické politiky hlavním cílem je pokrýt do roku 2020 celkovou spotřebu energie z 20 % energií z obnovitelných zdrojů, což by mělo zvýšit poptávku po lesní biomase (směrnice 2009/28/ES). Projekty v oblasti lesnictví mohou být také spolufinancovány v rámci politiky soudržnosti, a to z Evropského fondu pro regionální rozvoj (prevence požárů, výroba energie z obnovitelných zdrojů, příprava na změnu klimatu atd.). Fond solidarity (nařízení (ES) č. 2012/2002) má pomáhat členským státům řešit následky závažných přírodních katastrof.⁸⁴

⁸³ RAGONNAUD, Guillaume. Evropská unie a lesy. Evropský parlament [online]. 2014 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.11.html

⁸⁴ RAGONNAUD, Guillaume. Evropská unie a lesy. Evropský parlament [online]. 2014 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.11.html

Evropská unie se rovněž zapojuje do mnoha mezinárodních procesů, například Kjótský protokol a s tím spojené striktní omezení emise oxidu uhličitého.

Technologické prostředí

Historie dřevěných domů je velmi dlouhá. Ale na začátku 20. století v důsledku rozvoje nových stavebních materiálů betonu či metalových konstrukcí došlo k útlumu výstavby dřevostaveb i využívání dřeva jako stavebního materiálu.

Postupně nastává návrat k využití dřeva jako stavebního materiálu, tomu také přispívá zájem o rychlou a nízkoenergetickou stavbu.

Na rozdíl od ostatních stavebních materiálů je moderní dřevostavba schopná vyhovět požadavkům zákazníků o nízkoenergetické stavby a zajistit ekologické a zdravé bydlení.

V dnešní době k technologickému rozvoji využití dřeva a dřevěných konstrukcí ve stavebnictví přispívají i Vysoké školy (ČVUT, ČZU, ČVUT v Brně a další), které připravují kvalifikované inženýry, pracují na zdokonalení technologií staveb samotných a dřevěných konstrukcí.

Konkrétním příkladem je magisterský studijní program „Budovy a prostředí“ na Fakultě stavební ČVUT v Praze od roku 2007. Program klade důraz na navrhování budov se soustředěním na zajištění vysoké kvality vnitřního prostředí s co nejnižší energetickou náročností a s využitím obnovitelných energetických zdrojů. Na tento program se navazují mezifakultní obor Inteligentní budovy ve spolupráci s Fakultou strojní a Fakultou elektrotechnickou. Dnes budovy představují komplex řešení a přesahují hranice jednoho odborného zaměření.

Energetická úspornost je neopominutelným tématem při vzdělávání budoucích architektů, stavebních inženýrů a také techniků.

Shrnutí PESTLE analýzy:

Ekonomika České republiky nezaznamenává velkého růstu, což je patrně z dynamiky HDP. Nízká úroveň úrokové sazby znamená snížení ceny úvěrů jak pro podniky, tak pro jejich zákazníky. Růst mezd a úspor obyvatelů má dobrý vliv na celkové zvyšování poptávky po individuálním bydlení.

Důležitým pro trh dřevostaveb je vývoj legislativy v České republice a v Evropské unii ohledně těžby a využívání dřeva, životního prostředí. Zvýšení poptávky přispívá i podpůrná politika státu ve sféře bydlení a úspory energie. Efektivním nástrojem jak pro dodavatele dřevostaveb, tak i pro jejich investory je Program Ministerstva životního prostředí zaměřený na úspory energie a efektivní využití zdrojů energie staveb – Nová zelená úsporám, administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR.

Rozvoj technologií výstavby a konstrukcí, nových materiálů má velký význam pro odvětví dřevostaveb a může zajistit konkurenční náskok podniku. Rostoucí zájem architektů a stavebních inženýrů o dřevo jako stavební a konstrukční materiál, zvyšuje popularitu a kvalitu dřevostaveb.

Mezi dnešní sociální a kulturní trendy patří úvahy o zdraví člověka, trvalý udržitelný rozvoj společnosti, úspora a efektivní využití zdrojů energie.

Všechny tyto vnější trendy a aktivity mají vliv na budoucí business model.

4.1.2 Charakteristika odvětví dřevostaveb

Velikost trhu: v České republice podíl dřevostaveb v nově vystavených domech je nízký. Nicméně každoročně se zvyšuje.

Česko má tradici individuální zástavby, což většinou znamená i vyšší zastoupení rodinných domů mezi dokončenými byty. Struktura bytové výstavby vyplývá již ze samotné podstaty venkovské a městské zástavby. V městských kategoriích vyvolává větší potřeba bytů a menší rozsah disponibilních ploch stále silnější tlaky na výstavbu bytů v bytových domech, zatímco charakteru venkovských obcí odpovídá nízkopodlažní individuální zástavba.

Až do roku 2005 se výměra stavebních pozemků nových rodinných domů víceméně plynule zvyšovala, a to od 888 m² v roce 1997 do 1 106 m² v roce 2005. Během osmi let se tak průměrná výměra zvýšila o 219 m², tedy téměř o čtvrtinu. Od té doby se většinou pohybuje kolem hodnoty 1 100 m², v roce 2012 dosáhla 1 086 m². Dlouhodobě nejmenší rozlohu stavebních pozemků vykazuje hlavní město Praha, kde výměru stavebních pozemků limituje jejich vysoká tržní cena. Dlouhodobě je nejvyšších hodnot průměrné plochy stavebních pozemků nových rodinných domů dosahováno v Moravskoslezském kraji, kde průměrná rozloha stavebních pozemků přesahuje 1 300–1 400 m² a v roce 2012 dosáhla

1 465 m². Tento trend může být zapříčiněn relativně nízkými tržními cenami pozemků na Ostravsku, ale také místní tradicí. Z dalších krajů se dlouhodobě stavělo na pozemcích větších než 1 200 m² již pouze v Ústeckém kraji.⁸⁵

Tabulka 6: Struktura bytů podle nosné konstrukce (v %)

ROK	Nosná konstrukce rodinných domů				Nosná konstrukce bytových domů			
	zděná	montovaná	dřevěná	jiná	zděná	montovaná	dřevěná	jiná
2000	95,4	1,3	1,3	2,0	70,3	9,4	-	20,3
2001	95,0	1,6	1,6	1,8	71,3	2,8	-	25,9
2002	94,3	1,7	1,4	2,6	63,7	6,8	0,5	29,0
2003	93,9	1,7	2,4	2,0	68,0	9,7	0,1	22,3
2004	94,1	1,6	2,6	1,7	75,9	4,6	0,5	19,0
2005	93,6	1,6	2,9	1,9	63,8	6,2	0,8	29,2
2006	92,6	1,6	3,7	2,2	67,3	6,9	0,4	25,3
2007	92,0	1,4	4,6	2,0	57,2	4,9	0,2	37,7
2008	91,4	1,6	5,2	1,8	69,2	3,8	0,4	26,6
2009	89,8	1,6	6,4	2,2	64,1	3,4	0,1	32,4
2010	88,9	1,9	6,9	2,3	56,7	6,6	0,9	35,8
2011	87,2	2,0	8,6	2,2	59,6	4,5	0,6	35,3
2012	84,9	3,0	9,9	2,2	53,5	4,9	0,4	41,2

Zdroj: Český statistický úřad. Dlouhodobý vývoj bytové výstavby v České republice [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013, 245 s. [cit. 2015-01-10]. ISBN 978-802-5024-614.

Od roku 2003 je možné pozorovat nárůst zájmu o dřevěné konstrukce rodinných domů, jejichž podíl se zvýšil od roku 2000 ze 1,4 % na 9,9 % v roce 2012. To je jednoznačně pozitivní tendence, nicméně je nutné zdůraznit, že přesto zůstává podíl těchto ekologicky úsporných staveb zatím poměrně nízký.⁸⁶

Podle Českého statistického úřadu ve sledovaném období let 1997–2012 bylo v České republice dokončeno celkem 66 bytových domů formou dřevostavby. Celkový počet bytů v těchto domech dosáhl 539 a průměrný počet bytů na 1 bytový dům představoval 8,2. Průměrná výstavba jednoho bytového domu trvala 18 měsíců a průměrná velikost pozemku

⁸⁵ Český statistický úřad. Dlouhodobý vývoj bytové výstavby v České republice [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013, 245 s. [cit. 2015-01-10]. ISBN 978-802-5024-614.

⁸⁶ Český statistický úřad. Dlouhodobý vývoj bytové výstavby v České republice [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013, 245 s. [cit. 2015-01-10]. ISBN 978-802-5024-614.

činila 1 544 m². Tyto bytové domy mají průměrně 3 podlaží a průměrná užitková plocha 1 bytu činí 58 m². Zatímco v letech 1997, 2000 a 2001 nebyl postaven žádný bytový dům („dřevostavba“), v roce 2005 bylo postaveno 10 bytových domů s 87 byty a v roce 2010 dokonce 13 bytových domů s 95 byty (v roce 2011 bylo dokončeno 5 bytových domů s 38 byty a v roce 2012 4 bytové domy s 28 byty).⁸⁷

Tabulka 7: Počet konkurentů a jejich relativní velikost

Společnost	Působení na trhu, od roku	Konstrukční systém	Roční produkce rodinných domů
ATRIUM, s.r.o.	1993	DifuTech	80-90
HK-DŘEVSTAV s.r.o.	1994	panelové	80
RD Rýmařov s.r.o.	1973	panelové	50 a více
Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.	1918	panelové	31 a více
AGROP NOVA a.s.	1992	systém NOVATOP	31 a více
CZECH PAN s.r.o.	1998	K-KONTROL, konstrukční izolované panely	31 a více
Drevodom Rajec CZ, s.r.o.	1995	sрубové stavby	31 a více
Ecomodula s.r.o.	2001	difuzně otevřené nebo uzavřené panely	31 a více
ELK a.s.	1989	panelové, sruby	31 a více
NATUR HOUSE, s.r.o.	2009	panelové a vrstvené dřevo	31 a více
Natura Space CZ s.r.o.	1994	panelové Natura Space	31 a více
OKAL CZ s.r.o.	1953	vlastní konstrukce OKAL Termo - pasivní stěny	31 a více
Stavatelství Kašpar s.r.o.	1996	panelové	31 a více
VS DOMY a.s.	1993	sendvičové panely opláštěné deskami FERMACELL	31 a více
WOLF SYSTEM spol. s.r.o.	od 2004 ČR	dřevěné sendvičové panely	31 a více

⁸⁷Český statistický úřad. Dlouhodobý vývoj bytové výstavby v České republice [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013, 245 s. [cit. 2015-01-10]. ISBN 978-802-5024-614.

Avanta Systeme spol. s.r.o.	1990	sendvičové rámové stavby, technologie kompozitního domu	21-30
CEDAR HOME s.r.o.	2008	roubené domy z masivního a lepeného dřeva	21-30
Hanish srubové domy s.r.o.	2001	srubové stavby z hraněného masivu a z lepeného konstrukčního hranolu	21-30
Úsporné bydlení s.r.o.	2003	skeletová konstrukce KVH A BSH, obvodový plášť	21-30
VARIO VILA s.r.o.	2000	difuzní otevřené	21-30
WOOD SYSTÉM s.r.o.	2003	skeletová konstrukce KVH, obvodový plášť difuzně otevřená konstrukce – DIFFUWALL	21-30
AZ WOOD, a.s.	1990	rámová panelová konstrukce	21-30
Pila Martinice s.r.o.	1997	skeletová konstrukce KVH A BSH, obvodový plášť certifikovaný systém INTERMo	21-30
PENATUS s.r.o.	1995	skeletový systém konstrukce Two by Four	15-30
ATREA s.r.o.	1990	vlastní certifikovaný stavební systém Dřevo skeletová konstrukce	11-20
Bravado s.r.o.	1997	masivní dřevěné hranoly nebo lepené hranoly	11-20
DOMY D.N.E.S. s.r.o.	2005	difuzně otevřené panely	11-20
Dřevostavby Biskup, s.r.o.	2008	skeletová a sloupková konstrukce, masivní dřevěné panely	11-20

Koala Log Homes s.r.o.	1997	srubové a roubené konstrukce, sendvičové stavby	11-20
LOGOS D+J, s.r.o.	1993	skeletové	11-20
MS HAUS s.r.o.	1999	panelové	11-20
GREMIUS GROUP, s.r.o.	1998	izolační panely SIPs, trámový systém Two by Four, celostěnové panely CLT	11-20
PALIS Plzeň, spol. s.r.o.	1991	skeletové, panelové	11-20
Prodesi/Domesi	2003	skeletová konstrukce - hranol KVH, plášť -panel	11-20
STAVEX KUTNÁ HORA s.r.o.	2005	skeletová konstrukce KVH A BSH, obvodový plášť	11-20
ALFAHAUS s.r.o.	2006	systém Rigips	10-20
MONDY HOME, s.r.o.	1996	panelové	11
ARCHCON atelier, s.r.o.	2008	technologie CLT	6-10
Dřevostavby Harabiš, s.r.o.	2009	srubové stavby	6-10
Dřevostavby - MLČOCH	2007	skeletové domy KVH hranolů	6-10
Jaroslav Blažek - Truhlářství	1990	dřevěné panely	6-10
PASEA s.r.o.	2011	skeletové, vlastní konstrukční systém Pdeasy	6-10
PRINEX GROUP s.r.o.	1992	skeletová - hranol KVH, plášť - panel	6-10
QUICKHAUS s.r.o.	2008	panelový	6-10
WOOD-LIFE CZ s.r.o.	2007	skeletová dřevěná konstrukce	6-10

Zdroj: vlastní zpracování

Informace o používaných konkurencích byla získána od z adresářů výrobců a dodavatelů dřevostaveb 2013 a 2014 a 2015 roky a také při osobní návštěvě veletrhů Dřevostavby 2013, 2014, 2015 a z osobních rozhovorů se zástupci společností.

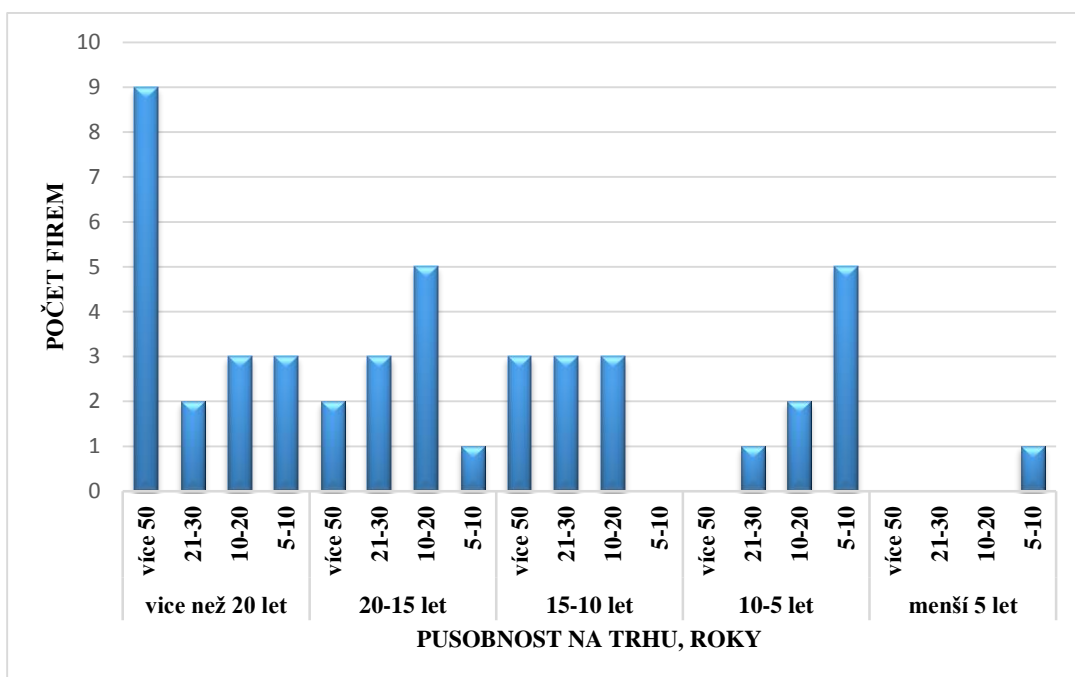
Společnosti působící na českém trhu je možné rozdělit podle velikosti, která se určí dle roční produkce domů. V tabulce č. 6 jsou vymezené skupiny nejvýznamnějších výrobců od nejmenších vyrábějících do 10 domů ročně.

Větší firmy zpravidla vznikly propojením české firmy se zahraniční společností, většinou převládají zahraniční investoři z Německa, Rakouska, Švýcarska nebo Francie, kde mají dřevostavby určitou tradici.

Mezi tyto společnosti patří například ATRIUM, s.r.o., Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., AGROP NOVA a.s., Ecomodula s.r.o., ELK a.s., OKAL CZ s.r.o., WOLF SYSTEM spol. s.r.o. Existují ale také velké firmy, které zůstávají výhradně v českém vlastnictví, například RD Rýmařov s.r.o., CZECH PAN s.r.o., Dřevostavby Biskup, s.r.o., Pila Martinice s.r.o. (data z obchodního rejstříku <https://or.justice.cz>).

V současné době na trhu v ČR působí řada menších firem vyrábějících do 20 domů ročně. Převážně patří českým vlastníkům, firmy expandují na lokálních trzích.

Graf 3: Počet konkurentů a jejich relativní velikost podle roční produkce domů a termínu působnosti na trhu



Zdroj: vlastní zpracování

Velikost růstu trhu: v současné době existuje rostoucí trend dřevostaveb. Podle statistiky ČSÚ od roku 2005 se tempo růstu dřevostaveb zvyšuje o přibližně 1% ročně. S rostoucí důvěrou k dřevostavbám ze strany zákazníka a současným rozvojem moderních technologií a zkvalitňováním služeb ze strany výrobců je možné do budoucna předpokládat meziroční nárůst výstavby dřevostaveb až o 3 - 5%. Větší oživení trhu může způsobit také konec recese ve stavebnictví a rozšíření využití dřevěných konstrukcí nejenom pro bydlení a také pro podnikatelský či výrobní segment, pro státní a sociální sféru (mateřské školy, školy, sportovní haly, knihovny atd.).

Vstupní bariéry pro odvětví: specifikem dřevostaveb je, na rozdíl od klasického stavebnictví výroba domů v dílnách. Proto k vstupním bariérám tohoto odvětví patří kompetence a znalosti, nikoliv požadavky na vstupní kapitál. Kompetence a znalosti architektů, kvalifikace dělníků na stavbě, kvalitní stavební služby, to všechno jsou primární předpoklady pro vstup do odvětví.

Rychlost změn technologie. Vznikají nové požadavky zákazníků, konečným produktem je dům, který musí být úsporný, nenáročný na údržbu, ekologický, bezpečný.

Toto vše vyžaduje rozvoj a zlepšení konstrukčních prvků a procesu výstavby. Konstrukční systém, okna, izolační prvky, topení, větrací systémy se v poslední době velmi rychle vyvíjí a jejich technické parametry se zvyšují a zlepšují.

4.1.3 Porterův model

Dodavatelé

Dnes v nabídce firem existují tři druhy produktů, jejichž základním kritériem je rozestavěnost stavby: uzavřená hrubá stavba, dům k dokončení, stavba na klíč nebo „all inclusive“. Spektrum nabídky vyžaduje spolupráci s důvěryhodnými dodavateli. Konstrukční prvky domu zpravidla firmy vyrábějí samostatně nebo vystupují jako distributoři konstrukčního systému pro renomované producenty.

Nabídka varianty výstavby domu na klíč vyžaduje spolupráci s dodavateli fasádních, větracích, izolačních a dalších systémů, topení, oken atd. Nabídka dodavatelů pro stavební trh je vysoká, jde spíše o správnou volbu poměru cena – kvalita.

Je patrné, že vyjednávací síla dodavatelů stavebních dílů, systémů a interiérových prvků je střední. Důležité je najít spolehlivé dodavatele, kteří vyhovují poměru cena - kvalita.

Pro firmu, která vyrábí dřevěný konstrukční systém domů samostatně, jsou důležitým dodavatelem pily. Momentálně firmy nepocítují nedostatek řeziva. Existuje nabídka importovaného řeziva z Ukrajiny, Ruska, Běloruska, jehož cena je ve srovnání s cenami tuzemských dodavatelů nižší. Importovaná surovina musí být vždy certifikovaná, mít potvrzení o zákonné těžbě i o zemi původu.

Nově vstupující

Jak bylo uvedeno výše, specifikem dřevostaveb je na rozdíl od klasického stavebnictví výroba domů v dílně. Proto k vstupním bariérám daného odvětví patří především odborné kompetence a znalosti.

Na trhu působí firmy založené architekty. Do jejich kompetencí patří komfortní, individuální, promyšlená stavba.

Nebo firmy, v jejichž čele stojí inženýři - stavitelé. Jejich kompetencemi je tvorba kvalitní technologie výstavby a montáže, a tím pádem garanci dlouhé životnosti domu.

Renomé každé firmy a reference zákazníků mají velký vliv na rozhodnutí zákazníka, zda firmu pro řešení své bytové potřeby zvolí či nikoliv. Proto může být pro nově vstupující firmy těžké obsadit tržní podíl a dosáhnout zisku, protože budování renomé a dobrého jména firmy je záležitost, která trvá dlouhý čas.

Požadavky na kapitál nejsou jednotné, závisí na tržním segmentu i technologii výroby a montáže. Menší, lokální podniky se spíše zaměřují na tržní segment s nižšími příjmy, proto usilovně hledají optimální poměr cena - kvalita.

Substituty a komplementy

Jak je patrné z tabulky č. 6, substitutem dřevěné nosné konstrukce jsou zděné a montované domy. V současné době zůstává lídrem na trhu zděná konstrukce. Je tomu tak především kvůli dlouhodobému stereotypu v myšlení potenciálních zákazníků, že dřevěná stavba je méně kvalitní a má kratší životnost než zděná.

Komplementy dřevostaveb jsou stavební a konstrukční prvky, materiály, systémy vytápění, ventilace, energie atd., interiérové vybavení. Komplementy si podnik nevyrábí, ale nechává si je dodávat.

Odběratelé

Bydlení je základní potřeba člověka, ale zajištění uspokojení této potřeby představuje pro domácnosti velkou výdajovou položku. Důležité ale je, že i výdaje na údržbu bydlení tvoří 22% všech výdajů domácnosti, podle tabulky č. 8. Proto základem pro vytvoření atraktivní nabídky je především zvýšení dostupnosti vlastního bydlení a snížení nákladů souvisejících s bydlením (provoz a údržba).

Tabulka 8: Statistika rodinných účtů – 3. čtvrtletí 2014

	Domácnosti celkem	z toho domácnosti					
		zaměstnanců			samostatně činných	nezaměstnaných	důchodců bez EA členů
		celkem	bez dětí	s dětmi			
Průměry na osobu v Kč za měsíc:							
SPOTŘEBNÍ VYDÁNÍ	10 268	10 549	14 257	8 872	9 998	7 452	10 200
Potraviny a nealko. nápoje	2 050	1 938	2 541	1 666	1 978	1 532	2 504
Alkoholické nápoje, tabák	300	289	480	202	273	277	327
Odivání a obuv	478	542	624	505	557	248	278
Bydlení, voda, energie	2 208	2 035	3 099	1 553	1 887	2 117	2 932
z toho: základní bydlení	2 011	1 841	2 833	1 393	1 725	1 996	2 716
Byt. vyb-ní, zařízení dom-tí	560	611	843	506	500	281	520
Zdraví	254	210	317	162	217	142	415
Doprava	1 078	1 292	1 797	1 064	1 026	690	601
Pošty a telekomunikace	420	431	563	371	435	351	388
Rekreace a kultura	1 067	1 128	1 344	1 031	1 170	644	929
Vzdělávání	67	86	54	101	93	46	2
Stravování a ubytování	616	714	818	667	679	381	372
Ostatní zboží a služby	1 171	1 273	1 777	1 046	1 182	742	932
Struktura vydání v %:							
SPOTŘEBNÍ VYDÁNÍ	100	100	100	100	100	100	100
Potraviny a nealko. nápoje	20	18,4	17,8	18,8	19,8	20,6	24,5
Alkoholické nápoje, tabák	2,9	2,7	3,4	2,3	2,7	3,7	3,2
Odivání a obuv	4,7	5,1	4,4	5,7	5,6	3,3	2,7
Bydlení, voda, energie	21,5	19,3	21,7	17,5	18,9	28,4	28,7
z toho: základní bydlení	19,6	17,5	19,9	15,7	17,2	26,8	26,6
Byt. vyb-ní, zařízení dom-tí	5,5	5,8	5,9	5,7	5	3,8	5,1
Zdraví	2,5	2	2,2	1,8	2,2	1,9	4,1
Doprava	10,5	12,2	12,6	12	10,3	9,3	5,9
Pošty a telekomunikace	4,1	4,1	4	4,2	4,3	4,7	3,8
Rekreace a kultura	10,4	10,7	9,4	11,6	11,7	8,6	9,1
Vzdělávání	0,7	0,8	0,4	1,1	0,9	0,6	0
Stravování a ubytování	6	6,8	5,7	7,5	6,8	5,1	3,6
Ostatní zboží a služby	11,4	12,1	12,5	11,8	11,8	10	9,1

Zdroj: Český statistický úřad. Statistika rodinných účtů - 3. čtvrtletí 2014. [online].. Praha: Český statistický úřad 9.12.2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-3-ctvrtleti-2014-agmdl6i9cs>

Shrnutí Porterova modelu:

Vyjednávací síla dodavatelů není velká. Existuje dostatečné množství spolehlivých dodavatelů. Riziko ohrožení produkce může nastat pouze u dodavatelů řeziva, jako základní stavební suroviny dřevostaveb. Toto riziko je dáno především legislativními omezeními a korekcí ceny.

Vstup na trh s dřevostavbami není pro nové firmy snadný. Prosadit se na trhu je totiž možné především prostřednictvím jedinečné nabídky, kdy je hodnota produktu citlivě zvolená a přiměřená pro zvolený zákaznický segment. Dále je možné zaujmout strategii vytlačování konkurence a obsadit její tržního podílu, to vyžaduje velké investice do propagačních kampaní a dále stanovení příznivých cen spojených s dobrou kvalitou.

Velkou vyjednávací sílu mají odběratelé. Bydlení je pro ně velká výdajová položka a proces stavby domu je také obvykle stresujícím obdobím v životě zákazníka. Mimo to mohou zákazníci volit z nabídky mnoha stavebních firem a mnoha možných stavebních technologií. Prioritami zákazníka obvykle jsou dostupnost, kvalita, úspora nákladů na údržbu domu a odstranění stresujících prvků při provedení stavby.

4.2 Business model pro podnik typu start up

Projekt „Dřevostavba nové generace“ nově vstupuje na český trh. Hlavní činností podniku bude prodej a realizace nízkoenergetických dřevostaveb. Jedná se o menší rodinný podnik dvou nadšenců a milovníků dřeva.

Nejdůležitější, co spojuje zakladatele firmy, je vášeň k dřevu. Dřevo – materiál z přírody, teplý, voňavý, jedinečné struktury. Stavět ze dřeva je dlouholetá tradice, která byla nahrazena jinými novějšími vyspělejšími stavebními technologiemi. V dnešní době se dřevo vrací a dokonce i stanovuje stavební trendy. Toto vše motivovalo zakladatele firmy k založení vlastní společnosti a zapojení se do novodobé kultury dřevěných staveb.

Podnikatelský projekt vypracován pro prezentaci všem zájmovým skupinám.

Mise: „Dřevostavba nové generace“. Vytvářet funkční, komfortní prostředí pro každodenní život v dokonalém souladu s přírodou.

Vize: Vybudovat mladou, energickou, inovativní společnost, zaměřenou na realizaci dřevostaveb. Zajišťovat technologickou vyspělost a kvalitu hotových staveb. Vytvářet příjemný dojem a dobrou náladu zákazníka při práci na projektu.

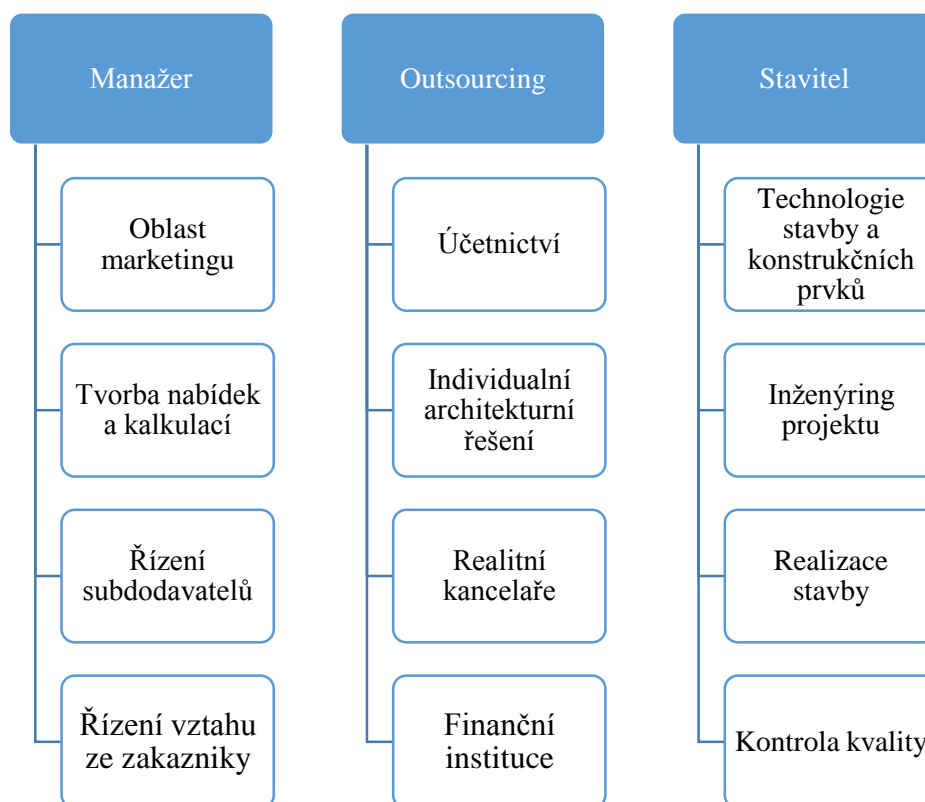
Cíle:

- Vytvářet reálnou hodnotu pro zákaznické segmenty s cílem trvalé spolupráce. Vytvářet hodnotu znamená porozumět potřebám zákazníků a být důvěryhodným partnerem, tím lze zajistit zisk společnosti.
- Provést segmentaci trhu, určit nejvýznamnější segment trhu, jeho zákazníky i jejich potřeby.
- Navrhnout business model pro uvádění nové hodnotové nabídky na trh.
- Zabezpečit výkonnost a ziskovost společnosti. Společnost musí dosáhnout během 3 let roční produkce do 10 domů, obratu – na úrovni 25 mil. Kč, ročního zisku – 5 mil. Kč.
- Rozvíjet lidský potenciál. Vytvářet příjemné pracovní prostředí pro trvalý pracovní vztah, nabízet možnosti uplatnění mladým a talentovaným zájemcům o práci ve firmě.
- Sdílet společenské, sociální, ekologické hodnoty. Využívat technologie šetrné k životnímu prostředí i zdraví lidí.

- Chovat se eticky a zodpovědně vůči vnitřnímu i vnějšímu okolí podniku.

Tým: Autory myšlenky jsou dva kreativní lidé, mladí podnikatelé, kteří disponují klíčovými kompetencemi i praxí v oboru strategického řízení a stavebnictví. Jedná se o profesně orientovaný tým zaměřený na problematiku přípravy, realizace a provozu dřevostaveb. Funkce a zodpovědnost budou rozděleny podle níže uvedeného schématu, obrázek č. 8. Pro efektivní využívání zdrojů a zajištění klíčových činností, bude podnik spolupracovat také s externími subjekty (outsourcing). V kapitole Business model budou podrobně popsány způsoby využití nabídky služeb externích organizací.

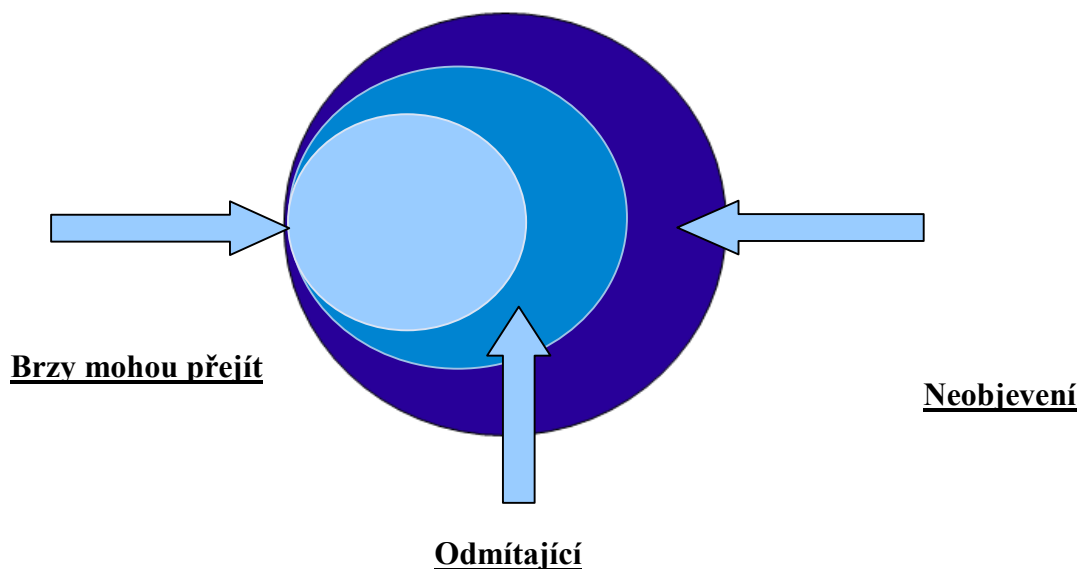
Obrázek 8: Schéma rozdělení funkcí a zodpovědností budoucího podniku.



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Cílové trhy

Obrázek 9: Tři okruhy nezákazníků



Zdroj: vlastní zpracování, podle W.CHAN KIM, MAUBORGNE, R: *Strategie modrého oceánu*. Management Press, s.r.o., 2012, 111 s.

Neobjevení:

- Lidé teď nepřemýšlí o vlastním bydlení, jsou mladí a svobodní. Nemají stabilní vlastní zázemí;
- Developerské společnosti;
- Statní orgány angažující se v sociálních projektech;
- Podnikatelé;

Odmítající:

- Lidé preferují tradiční stavební technologie (zděné konstrukce, s využitím cihly, betonu);
- Mladí lidé preferují život ve městě, nejlepší bydlení pro ně je byt. Výstavba a posléze údržba vlastního domu pro ně znamená zátěž. Věk 25 - 40 let, obvykle dokončené SŠ nebo VŠ vzdělání, jsou zaměstnaní, dosáhli stability a nezávislosti;
- Lidé považují pořízení vlastního bydlení za nedosažitelný sen, nemají dostatek

prostředků a neznají alternativní způsob vyřešení této otázky;

- Senioři mají usedlý život, nechtějí a nepotřebují změny.

Brzy mohou přejít:

- Mladí lidé, přemýšlející o rodině a pořízení vlastního bydlení. Jejich věk 25-30 let, mají dokončené SŠ nebo VŠ vzdělání, jsou zaměstnaní, dosáhli pevné stability. Jsou citliví na výši ceny, hledají podporu při financování bydlení.
- Lidé, kteří mají rodinu a děti, nemají však vlastní bydlení nebo jejich současné bydlení nesplňuje jejich přání a nerespektuje jejich potřeby.

Podnik se zaměří na tržní segmenty s mírně odlišnými potřebami. Výjimkou je podnikatelský segment, pro který bude vypracována odlišná hodnotová nabídka. Následně bude tato segmentace využita pro formulaci hodnotové nabídky firmy.

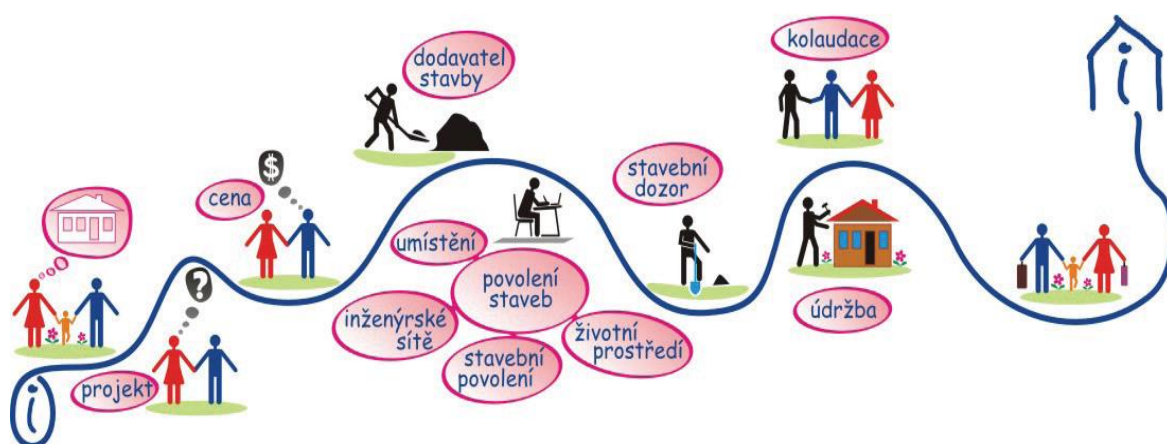
- Mladí lidé, přemýšlející o rodině a pořízení vlastního bydlení. Jejich věk 25-30 let, mají dokončené SŠ nebo VŠ vzdělání, jsou zaměstnaní, dosáhli nezávislosti. Jsou citliví na cenu, hledají podporu financování bydlení.
- Lidé, kteří mají rodinu a děti, nemají vlastní bydlení nebo existující podmínky bydlení nesplňují jejich přání a potřeby. Jejich věk je 35-50 let, jsou vzdělaní, mají zaměstnání nebo vlastní podnikání. Preferují kvalitu, komfort, nižší provozní náklady, jednoduchou údržbu a užívání prostoru.
- Lidé preferující tradiční stavební technologie (zděné konstrukce, s využitím cihel, betonu). Věková skupina 35-55 let. Mají tradiční povědomí. Zajímají se o technologii výroby a výstavby, o renomé i jméno firmy, délku působení firmy na trhu a kvalifikaci specialistů.
- Státní orgány angažující se v sociálních projektech. Výstavba sociální infrastruktury: mateřské školy, školy, sportovní haly, domy pro seniory, apod. Zajímají se o cenu, kvalitu a rychlost provedení. Kladou důraz na úsporný provoz a dodržování hygienických podmínek.
- Podnikatelé - zajímavý segment, který vyžaduje jiný přístup a odlišnou hodnotovou nabídku. Do tohoto segmentu spadají: bio obchody, kavárny, jídelny, sportovní zařízení, sauny, bazény, kanceláře, show-roomy. Hlavní důraz je kladen na cenu a rychlost zpracování zakázky, mobilitu objektu a možnost rozšíření užitkové plochy dle potřeb subjektu v budoucnu.

4.2.2 Hodnotová nabídka

Dům, vlastní bydlení to jsou důležité potřeby každého člověka. K zabezpečení této potřeby musí člověk vynaložit velkou část svých finančních prostředků, vlastní energii a čas. Často o takové investici dlouho přemýšlí a snaží se, aby vynaložené finanční prostředky byly zhodnoceny a posloužily také budoucím generacím.

Pro postavení domu je nutné zajistit následující, jak znázorňuje obrázek č. 10.

Obrázek 10: Postup pořízení dřevostavby



Zdroj: HOLEČKOVÁ, PHD., Ing. Jitka. Jak postupovat, když chcete stavět dřevostavbu. *Bulletin ADMD* [online]. roč. 2014, č. 2 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.admd.cz/data/bulletin/web_2.pdf

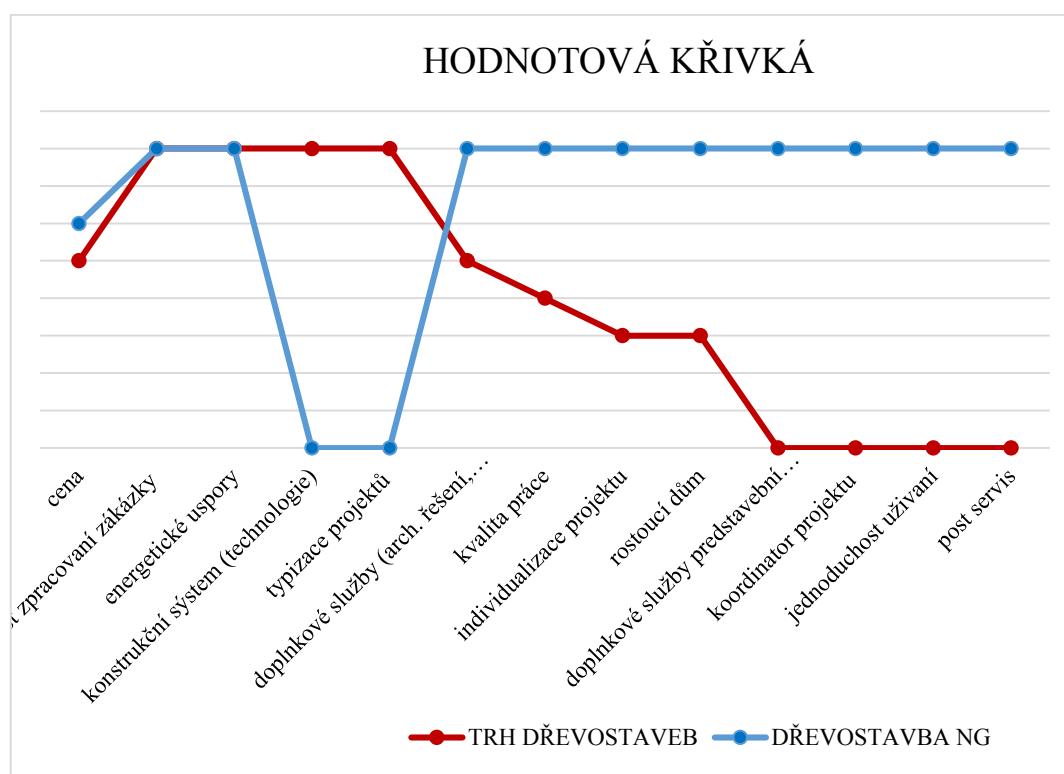
Z analýzy konkurence bylo zjištěno, že konkurence v odvětví je velká, zákazníci jsou zaměřeni na firmy dlouhodobě působící na trhu a firmy s kladnými referencemi. Což je goodwill, který firma nově vstupující na trh nemá.

Byla provedena analýza existující hodnotové nabídky firem působících na českém trhu. Základní nabídka je zobrazená na grafu č. 4 červenou linkou. Faktory tvorby hodnoty jsou rychlost zpracování zakázky, energetické úspory, konstrukční systém, typizace projektu, doplňkové služby (architekturní řešení, stavební povolení).

Nová hodnotová nabídka a konkurenční výhoda byla vytvořena na základě analýzy referencí zákazníků zjištěných z internetových zdrojů (fóra, hodnocení firem konkurentů),

z dotazů diskutovaných s návštěvníky veletrhů (Dřevostavba 2013, 2014, 2015), a odborných analýz expertů i vlastního pozorování (viz Příloha 2). Pro zjištění úskalí v různých etapách nákupního procesu byla vytvořena mapa zákaznického užítku tabulka 9. Dále také hodnotová nabídka „Dřevostavba nové generace“ zobrazená na grafu č. 4 modrou čarou.

Graf 4: Hodnotová křivka trh dřevostaveb



Zdroj: vlastní zpracování

Své zaměření firma přesunula na definování emoční orientace produktu. Pohodlí, klid, bezpečí a pak také ekologické aspekty, jako je například úspora energií, to jsou hodnotové preference zákazníků obecně, nikoliv pouze u dřevostaveb.

Rozbor nabídky doplňkových výrobků a služeb umožnilo eliminovat faktory, které by vyžadovaly, aby zákazník nadbytečně vynakládal svůj čas a energii a tedy zvyšovaly jeho zátěž související s realizací výstavby.

V rámci konkurenčních firem je cílový segment zákazníků velmi podobný nebo shodný. Existuje však také možnost zaměřit se na jinou než obvyklou cílovou skupinu

zákazníků, dosud přehlíženou. Segmentace trhu také umožnila zaměřit se na ty trhy, kterým nebyla věnována dostatečná pozornost (například díky nižším příjmům potenciálních zákazníků). Definování cílového zákazníka firmy a jeho potřeb, pomůže do budoucna vybudovat a udržet vztahy se zákazníkem.

V důsledku provedených analýz je předložen návrh eliminace, zdůraznění a vytvoření nových prvků hodnoty produktu pro zákazníka.

Eliminované faktory

- Konstruktivnímu systému a technologii se věnují všechny firmy, je popisováno, jak vypadá, čím je tvořen, jak probíhá samotná výstavba. Tento popis bývá složitý, využívá nesrozumitelnou terminologii apod. Vhodnou alternativou je nabídka několika rozdílných cenových variant konstruktivního systému, které budou srozumitelné pro všechny zákazníky, proto je bude moci zákazník sám posoudit a utvořit si představu o jejich kvalitě a vlastnostech užitých materiálů.
- Typizace projektu. Velké firmy mají širokou škálu typových projektů, které jsou dobře vizualizované a pro snazší představu zákazníků již i orientačně oceněné. Alternativním nástrojem je software konfigurátor domu.

Významné faktory

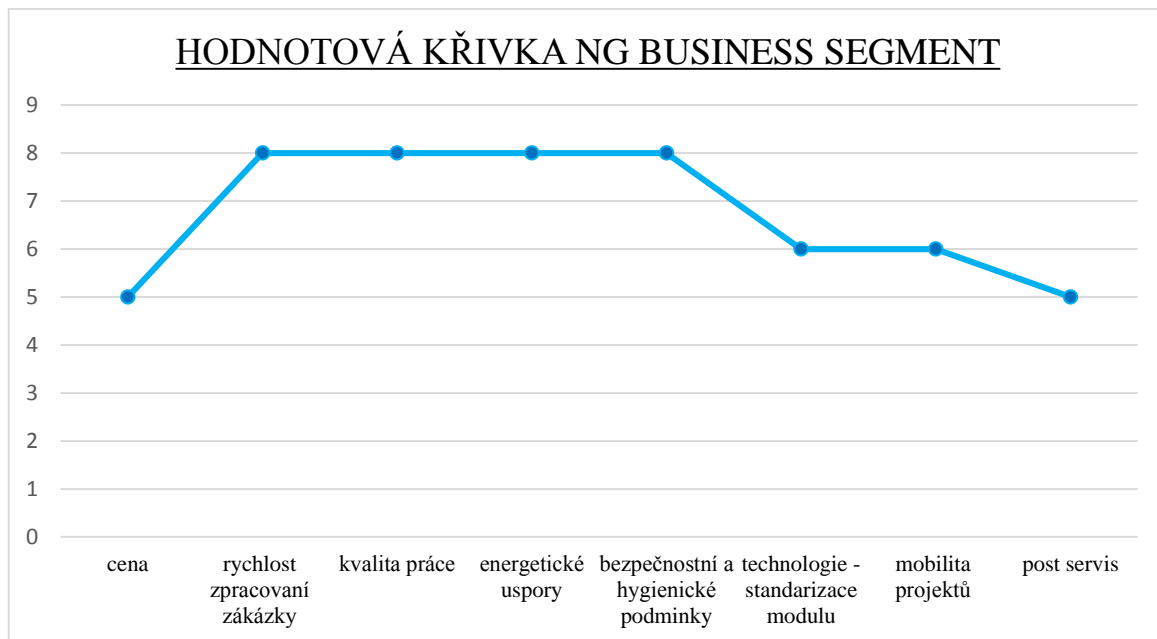
- Doplnkové služby (architektonické řešení, stavební povolení) zajištění těchto služeb nabízejí jak velké tak střední firmy dle požadavku klienta. Málo zákazníků si dovede představit celý proces výstavby včetně nezbytných administrativních a úředních úkonů, mnohdy neví na koho se obrátit, což je opět dodatečným stresujícím prvkem. Systém „All inclusive“ umožňuje rozšířit nabídku o služby pro „netechnicky zaměřený“ nebo „časově limitovaný“ tržní segment. Tedy zákazník s nedostatkem času pro zajišťování všech potřebných povolení či nedisponující technickými znalostmi pro samostatnou přípravu a realizaci stavby.
- Kvalita odvedené práce je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti celého podnikatelského projektu. Investice do vlastního bydlení představuje velkou položku v rodinném rozpočtu, proto je zákazník velmi citlivý na garanci a záruku kvality. I když existující firmy nabízejí záruční dobu na konstrukci, není někdy dobře srozumitelné, jaké případné vady jsou předmětem záruky. V nové hodnotové nabídce bude důraz kladen na kvalitu vykonávané práce a post-stavební servis.

- Individualizace projektu bude dosažena pomocí software konfigurátor domu.
- Rostoucí dům, je koncept, který není často nabízen, nicméně je praktický a žádaný především mladými lidmi, kteří o rodině teprve přemýšlí. Tento koncept umožňuje budoucí růst domu (dobudování patra, rozšíření plochy domu).

Vytvořené faktory

- Doplnkové služby (realitní služby, úvěrové financování). Strategické partnerství s realitními kanceláři otevře dodatečný kanál pro oslovení zákazníků a formulaci cílové nabídky pro stavební pozemek.
Bankovní instituce také reagují na změnu trhu a potřeby neoslovených tržních segmentů, mezi které patří také zákazníci dřevostaveb. V posledních letech vzniká nabídka úvěrových produktů na míru právě pro dřevostavby. Partnerský program s bankami umožňuje oslovit větší skupinu zákazníků s nedostatečnou úrovní příjmů nebo úspor.
- Koordinace projektu, všechny služby a úkony realizované pod jednou střechou, což významně usnadňuje přípravu a realizaci projektu. Zákazník jedná pouze s jednou osobou, koordinátorem jeho stavebního projektu, který řeší vše potřebné.
- Jednoduchost užívání, lidé chtějí mít s užíváním domu minimum starostí, jednoduchý úklid a údržbu. Toho lze dosáhnout také vhodným architektonickým řešením půdorysů i využitím technologií větrání, centrálního vysávání atd.
- Post-stavební servis. Po výstavbě je zajištěno servisování domu, jde o službu, kterou je zvykem využívat v bytových domech pod označením „správa domu“. Tato služba je určena pro náročnější klienty.

Graf 5: Hodnotová křivka trhu dřevostaveb pro komerční segment



Zdroj: vlastní zpracování

Rozšíření tržního podílu může firma dosáhnout také oslovením dalších potenciálních zájemců. Při segmentaci trhu dřevostaveb byl vymezený business segment a segment státních orgánů. Existující trh nemá speciální standardizovanou nabídku pro dané segmenty. Proto graf č. 5 zobrazuje hodnotovou nabídku pro výstavbu sociální infrastruktury: mateřské školy, školy, sportovní haly, domy pro seniory a podnikatele s bio obchody, kavárny, jídelny, sportovní zařízení, sauny, bazény, kanceláře, show-roomy. Hlavní důraz je kladen na cenu a rychlost zpracování zakázky, úspory energie a ekonomický provoz objektu, mobilitu objektu (standardizované moduly) a možnost rozšíření užitkové plochy v budoucnu (rostoucí domy), dále také na splnění bezpečnostních a hygienických požadavků.

V rámci diplomové práce nebude daná hodnotová nabídka posuzována, protože nebylo možné zajistit dostatek podkladů pro analýzu.

Tabulka 9: Mapa zákaznického užítku dřevostaveb

	Nákup	Dodání	Doplňky	Užívání	Údržba	Likvidace
Produktivita	Výrobek je volně dostupný, široká nabídka firem	Rychle	Vyžaduje velké množství zařízení a napojení do sítí	Energeticky úspornější, zdravější	Náročná	Dřevěné konstrukční prvky lze opětovně použít
Jednoduchost	Není jednoduchý Rizikové rozhodnutí.	Není jednoduché	Není jednoduché	Vyžaduje pevné znalosti při zahájení užívání	Není jednoduchá	Jednoduše než ostatní stavby
Pohodli	Musí se vynaložit čas a prostředky	Jsou překážky, přístupnost pozemku, vzdálenost	Musí se vynaložit čas a prostředky	Lze ji ovlivnit, zjednodušit	Lze ji ovlivnit, zjednodušit	Pohodlná recyklace
Riziko	Velké riziko	Existuje riziko nízké kvality provedení práci	Existuje riziko nízké kvality	Nebezpečí úrazu v důsledku nízké kvality materiálu a provedených služeb	Nebezpečí úrazu v důsledku nízké kvality materiálu, provedených služeb	
Zábavnost a image	Ano	Ano	Ano	Ano		
Šetrnost vůči životnímu prostředí		Ano	Ano	Ano	Ano	Prvky lze opětovně použít. Jestli materiálové použití není účelné, mohou prvky sloužit pro získávání energie

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Marketingový plán

Než firma začne přemýšlet nad prodejními kanály a formou distribuce, je důležité efektivně oslovit zákazníka, seznámit jej s novou hodnotovou nabídkou a zaujmout jej touto nabídkou. Marketingový plán znázorňuje styčné body mezi podnikem a zákazníkem v průběhu jejich vzájemné komunikace.

Marketingový plán je tvořen dvěma základními složkami:

- Způsoby získání zákazníka (formy propagační kampaně, vybrané prostředky komunikačního mixu).
- Řízení vztahů se zákazníky

Kanály

Proces získání zákazníka je rozdělen do čtyř fází: oslovení, vytvoření povědomí o produktu, pomoc při zhodnocení produktu, způsob nákupu. Společnost bude využívat jak vlastní tak i partnerské kanály pro oslovení zákazníků.

Oslovení

V posledním desetiletí je velmi rozšířená online (internetová) marketingová komunikace. Její výhodou jsou minimální náklady, přístupnost, jednoduché získávání informací. Nejdostupnějším online kanálem oslovení jsou vlastní firemní webové stránky.

Velký význam mají internetové komunity. Lidé je využívají především pro získávání referencí a rad. V České republice je velmi využívanou sociální sítí Facebook. Marketing na sociálních sítích je na vzestupu a jeho využití roste. Je to levný a dostupný způsob oslovení budoucího zákazníka.

Firemní kancelář je pro firmu výraznou nákladovou položkou. V dnešní době není nutné mít vlastní kancelář, schůzky mohou probíhat také v nepracovním prostředí, nicméně pro některé zákazníky může být tento přístup nedůvěryhodný. Alternativou může být spojení vzorového domu s provozem kanceláře v tomto domě.

Firemní časopis dostupný on-line. Sdílení zajímavostí a aktualit z odvětví. Inspirativní projekty, fóra a poradna.

Veletrhy zaměřené na dřevostavbu nejsou garancí získání zakázky. Je to způsob seznámení se s nabídkou konkurence a možnost pro vlastní prezentaci.

Realitní kanceláře, bankovní instituce, zde může vzniknout dvoustranné partnerství na základě referencí a doporučení nebo vypracování společných partnerských programů pro zákazníka.

Sociální reklamní kampaň je způsob jak přilákat pozornost společnosti a orgánů veřejné správy, lze využít i nestandardní řešení. Například podpora farmářského trhu, stavba dětského hřiště, podpora sportovních závodů, podpora studentských soutěží apod.

Vytvoření povědomí o firmě a výrobku

Použití Google AdWords umožní se ocitnout ve správný čas na správném místě. Firma se na Googlu objeví, právě když lidé hledají produkt, který ona nabízí. Tím se zvýší pravděpodobnost otevření firemních webových stránek. Google AdWords také informuje, kolik lidí si reklamy všimlo a kolik procent z nich na reklamu kliklo (konverze) a tedy si prohlédlo firemní web.

Dny otevřených dveří, work-shopy a semináře jsou dalším vhodným nástrojem pro vytvoření povědomí o firmě a výrobku. Cílem je upoutat pozornost, vyjádřit záměr nebo názor, informovat a vzdělávat. Dále je to způsob, jak zjistit názor zákazníka na produkt a obdržet tak tedy důležitou zpětnou vazbu.

Vzorové domy a ukázkové domy jsou obvykle posledním krokem ze strany zákazníka před tím, než se případně rozhodne pro spolupráci. Je to důkaz kvality práce a případných pozitivních referencí. Negativním faktorem pak je, že pro firmy nově vstupující na trh je právě tento způsob prezentace velmi nákladný. Negativem pak je, že počet vzorových domů omezen a jsou obvykle geograficky dostupné pouze omezenému počtu potenciálních zákazníků.

Recenze a hodnocení profesionálů v oboru dřevostaveb, tedy reference odborníků např. z ADMD (asociace dodavatelů montovaných domů) nebo centra pasivních domů garantují technickou a kvalitativní úroveň montovaných staveb na bázi dřeva. Dalším významným prostředkem pro doložení kvality produktu je certifikace (nepovinná i zákonná).

Kanály realizace (způsoby nákupu)

Online objednávka, sjednání schůzky prostřednictvím webové stránky, telefonicky, pomocí e-mailu, variant je mnoho. První osobní setkání obvykle probíhá dle požadavků

klienta. Další komunikace pak probíhá s pomocí koordinátora projektu a na základě souhlasu s obsahem zakázky a poskytovaných služeb.

Zřízení show-roomu subdodavatelů nabídne k prohlídce a vyzkoušení prvky a elementy technické infrastruktury (topení, ventilace, bezpečnostní systém, okna, dveře, fasádní systém, střešní kryt atd.) a také designového provedení domu (obklady, podlaha, schodiště, dveře, koupelna, kuchyň).

VZTAHY SE ZÁKAZNIKY

Udržení zákazníku

Proces projektování, přípravy, výroby a stavby (montování) dřevostavby trvá 3-5 měsíců, je tvořen následujícími stupni plánování:

1. Studie projektu.
2. Vyplnění poptávkového formuláře.
3. Zpracování projektové dokumentace.
4. Kontrola projektové dokumentace, případná optimalizace rozměrů pro výrobu a ujasnění detailů.
5. Založení stavby.
6. Finální projektová dokumentace.
 - 6.1. Statický posudek – ověření statiky objektu.
 - 6.2. Definování požadavků na požární odolnost (REI), zvukovou a tepelnou izolaci, pohledovou kvalitu.
 - 6.3. Stanovení předběžného postupu montáže
7. Finální cenová nabídka.
8. Výrobní dokumentace
9. Schválení výkresů před zahájením výroby panelů.
10. Výroba panelů.
11. Expedice – způsob dopravy je volen podle konečných formátů jednotlivých panelů, a to s návazností na vykládku a montáž.
12. Příprava domu na klíč.
13. Designerské řešení.
14. Dokončení interiéru.

V rámci osobní asistence ze strany koordinátora projektu dochází spolu s klientem k hledání chytrých řešení potřeb klienta.

Generování pozitivní spokojenosti

Spokojenost a loajalita zákazníka je určena kvalitou produktu a hodnotou služeb. K demonstraci pozitivních referencí přispějí komunity a fóra, vlastní blog nebo firemní časopis. Tyto prostředky komunikace pomohou vyjádřit zákazníkovi jeho mínění a vystoupit v roli rádce pro budoucí zájemce o produkt. Jsou i zákazníci, kteří rádi pozvou případné další zájemce o dřevostavbu k prohlídce, svého již postaveného domu.

Firma musí přijímat i negativní reference, reagovat na ně a vzít si z nich ponaučení, tedy hledat způsoby vylepšení a eliminace problémových prvků své činnosti či spolupráce s dalšími subjekty.

Poprodejní servis může být využit také pro generování pozitivní zkušenosti klientů. Tento faktor může být využíván v podobě různých nadstavbových programů, například jako roční záruční servis na jiné, než konstrukční prvky, nebo jako program zprostředkování doplňkových servisních služeb apod.

4.2.4 Klíčové zdroje a činnosti

Lidské zdroje patří mezi klíčové, služba koordinátora nebo osobního asistenta předpokládá využití jednoho z dominantních prvků marketingové a prodejní strategie firmy. Kompetentní a ochotný přístup koordinátora obvykle znamená spokojeného zákazníka, což je předpokladem ziskovosti firmy.

Dalším klíčovým faktorem a zdrojem potenciální úspěšnosti je kvalita dřevostavby a montáž. Pro montáž jedné dřevostavby je třeba tří až čtyř pracovníků, kteří dokonale ovládají technologii práce, pro zajištění kvality dřevostaveb je tedy nutné vypracovat vzdělávací plán pro pracovníky.

Dalším potenciálním zdrojem úspěchu jsou technologie. Na trhu existuje široká nabídka různých konstrukcí panelů. Business model předpokládá využití několika cenových variant konstrukčního systému, ze kterých si zákazník vybere takovou kvalitu technologie, která respektuje jeho potřeby i finanční požadavky.

Správně zvolené architektonické řešení stavby umožňuje vypracování vhodné a pro zákazníka efektivní nabídky. Zvolené řešení umožňuje navrhnout zákazníkovi promyšleně řešený obytný prostor, tak, aby byl energeticky úsporný a jednoduchý pro užívání a údržbu.

Klíčovými činnostmi business modelu jsou:

- Marketing a komunikace
- Technologická inovace
- Nákladová inovace
- Rozvoj znalostí a dovedností pracovníku

4.2.5 Klíčová partnerství

Partnerský program business modelu je založen na partnerském marketingu. Partnerství může pracovat na provizním systému nebo na bázi poskytnutí vzájemně se doplňujících služeb. Jedná se o nástroj marketingové propagace (například využití realitních kanceláří a finančních institucí), snížení nákladů (spolupráce se subdodavateli).

Business model tedy sleduje tato klíčová partnerství:

- Realitní kanceláře
- Hypoteční a úvěrové instituce
- Subdodavatelé

4.2.6 Cenová analýza nabídky

Cena je jedním ze základních prvků business modelu, musí být nastavena tak, aby vyhovovala co nejširšímu okruhu zákazníků z cílového segmentu, protože jak je všeobecně známo, velký objem prodeje přináší firmě větší zisk a samozřejmě také získání většího tržního podílu. Strategická cena musí nejen nalákat zákazníky, ale také udržet jejich určité konstantní množství také do budoucna. K určení ceny bude použit nástroj „cenový koridor velkého množství“.

Tabulka č. 10 představuje seznam substitučních produktů, se kterými bude zákazník porovnávat náklady na dřevostavbu. Substituční produkty představují tři kategorie:

- Mají stejnou formu: nové domy, užívané rodinné domy.
- Mají různou formu, ale plní stejnou funkci: nové byty, užívané byty.

- Mají různou formu i funkci, ale sledují stejný cíl: nájemní byt, bydlení s rodiči nebo na koleji.

Tabulka 10: Stanovení cenového koridoru

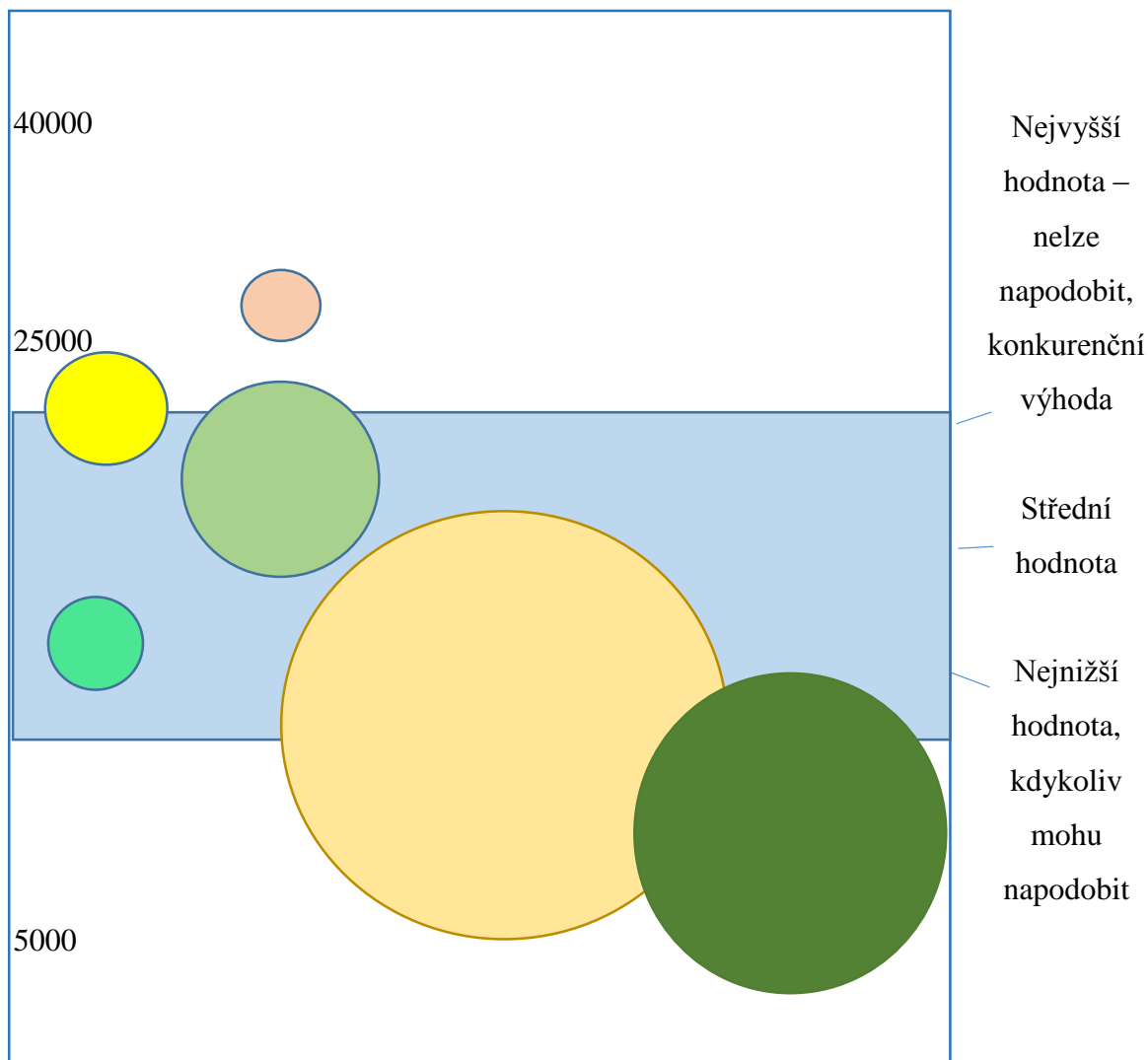
PARAMETR		Cena za 1 m ² , Kč	Cena objektu, Kč	Počet uživatelů
Stejná forma	Nové domy	24300	2430000	18000
	Užívané rodinné domy	17100	1710000	12378
Různá forma stejná funkce	Nové byty	26328	2632800	8000
	Užívané byty	19616	1961600	75600
Různá forma i funkce, stejný cíl	Nájemní byt	9000	9000	1300000
	Bydlení s rodiči, kolej	5970	5970	250000
	Pozemky	1359	1359	57460

Zdroj: vlastní zpracování podle přílohy 3.

Pro zjištění a ohodnocení cenového koridoru bylo provedeno šetření na základě dat ČSÚ a zdrojů nezávislých průzkumů trhu nemovitostí. Data a výsledky analýz jsou uvedené v tabulkách v Příloze 3.

Zjištěním těchto různých alternativ bylo určeno cenové pásmo obrázek 11, v rozmezí 10 000 – 25 000 Kč/1 m², ve kterém se nachází nejširší základna potencionálních zákazníků. Jak je patrné z obrázku 11 nejširší základnu představují nájemníci bytů a vlastníci bytů.

Obrázek 11: Znázornění cenového koridoru velkého množství



Zdroj: vlastní zpracování

Druhým krokem je určení konkrétní výše ceny, která je závislá na možnosti napodobování produktu. Dřevostavba má střední míru napodobování, některé firmy se možnosti napodobování brání prostřednictvím patentování technologií výroby konstrukčního panelu nebo certifikací produktu jako celku.

Produkt je napodobitelný pouze za podmínek dostatečných znalostí a investičních nákladů na výrobu a montáž. Proto business model zavádí cenu na úrovni konkurence na trhu dřevostaveb, jak znázorňuje tabulka č. 11.

Tabulka 11: Konkurenční cenová nabídka typové dřevostavby

Plocha domu, m ²	Cena domu, Kč	Cena Kč/1 m ²	Realizace
100	2509700	25097,00	Atrium
90	2806000	31177,78	Ecomodula
108	3035550	28106,94	Haas
98	3150000	32142,86	Domesi
100	2930700	29307,00	Elk
102	2505400	24562,75	Rymarov
117	2700000	23076,92	MS haus

Zdroj: vlastní zpracování podle webových stránek konkurentů

Business model předpokládá i určité způsoby řízení nákladovostí produktu.

- Zefektivnění provozních postupů – například prostřednictvím zřízení on-line kanceláře, pro zajištění obchodních jednání, použití firemních vozidel, zaměstnání mladých absolventů a následně jejich praktické vzdělávání (úspora mzdových nákladů).
- Uzavírání partnerských svazků se subdodavateli technického a interiérového vybavení domu, architektonickými ateliéry.
- Inovace tvorby cen, více firem přichází s nabídkou „All inclusive“. Pro dodavatele dřevostaveb tato nabídka umožňuje vyšší standardizaci produktu (projeví se v kalkulaci ceny). Business model se snaží nabídnout zákazníkům pocit individualizaci projektu a vytvoření vlastní ceny projektu, opět za pomoci využití nástroje konfigurátor domu.

5 Závěr

Svět se rychle mění. Otevírají se hranice, vznikají nové trhy, odvětví, způsoby komunikace, jiné naopak přestávají existovat, zanikají. Převyšující nabídka nad poptávkou nutí podnikatele přijmout skutečnost, že dnes je větší problém produkt úspěšně prodat, než jej vyvinout či vyrobit. Tato změna znamená zvrát v metodice a praktikách managementu. Dnes podnikatelé i manažeři čelí novým výzvám, musí vyjít ven, zaměřit se na zákazníka a nabídnout mu hodnotu, která uspokojí jeho potřeby a za kterou bude ochoten zaplatit.

Zásadním cílem a úkolem diplomové práce bylo vytvořit business model pro podnik typu startup, na základě analýzy vnějšího prostředí ČR a analýzy odvětví dřevostaveb, do kterého má nový startup vstoupit. Hlavní cíl práce byl realizován naplněním v úvodu práce vymezených dílčích cílů práce.

Výsledky odvětvové analýzy a analýzy vnějšího prostředí, průzkum zákaznické perspektivy a cenová analýza vytvořily podklady pro návrh business modelu.

Projekt „Dřevostavba nové generace“ usiluje o vstup na český trh. Hlavní činností podniku má být prodej a realizace nízkoenergetických skeletových dřevostaveb.

Mise podniku je vytvářet funkční, komfortní prostředí pro každodenní život v dokonalém souladu s přírodou.

Vize podniku je vybudovat mladou, energickou, inovativní společnost, zaměřenou na realizaci dřevostaveb. Zajišťovat technologickou vyspělost a kvalitu hotových staveb. Vytvářet příjemný dojem a minimalizovat stres zákazníka při práci na projektu.

Hlavním cílem budoucí společnosti je poskytnout reálnu hodnotu pro cílové zákaznické segmenty s cílem trvalé spolupráce. Vytvářet hodnotu zde znamená porozumět potřebám zákazníků a být důvěryhodným partnerem a tím zajistit dlouhodobou prosperitu, tedy ziskovost společnosti.

Dle výsledku analýzy vnějšího prostředí, ekonomika České republiky nezaznamenává velký růst, což je patrně z dynamiky HDP. Snížení úrokové sazby ČNB má pozitivní vliv na dostupnost úvěrů jak pro podnikatele, tak i pro individuálního spotřebitele. Růst mezd a úspor obyvatel má pozitivní dopad na celkové zvyšování poptávky po luxusním zboží. Ke zvýšení poptávky také přispívá podpůrná politika státu ve sféře bydlení a úspory energií. Efektivním nástrojem jak pro dodavatele dřevostaveb tak, i pro jejich investory je Program Ministerstva životního prostředí, zaměřený na úspory energie a efektivní využití

zdrojů energie staveb – Nová zelená úsporám, administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR.

K rozvoji odvětví dřevostavitelství přispívá také technologický pokrok ve výrobě nových stavebních materiálů a konstrukcí. Technologické inovace mají velký význam pro odvětví dřevostaveb a mohou zajistit konkurenční náskok podniku. Rostoucí zájem architektů a stavebních inženýrů o dřevo jako stavební a konstrukční materiál, zvyšuje popularitu a kvalitu dřevostaveb.

V dnešní době k technologickému rozvoji využití dřeva a dřevěných konstrukcí ve stavebnictví přispívají také Vysoké školy (ČVUT, ČZU, ČVUT v Brně a další), které připravují kvalifikované inženýry a pracují na zdokonalení technologií dřevěných staveb.

Atraktivita odvětví dřevostaveb se zvyšuje vlivem sociálních a kulturních trendů. V dnešní době se věnuje zvýšená pozornost vlivu prostředí na zdraví člověka, je velký zájem o trvale udržitelný rozvoj planety a efektivní využití zdrojů energie.

Výsledkem analýzy konkurentů je, že vstup na trh s dřevostavbami není pro nové firmy snadný. Prosadit se na trhu je totiž možné především prostřednictvím jedinečné nabídky, kdy je hodnota produktu přiměřená pro zvolený zákaznický segment. Bylo zjištěno, že lze zaujmout strategii vytlačování konkurence a obsazení jejího tržního podílu, to však vyžaduje velké investice do propagačních kampaní a stanovení příznivých cen spojených s dobrou kvalitou.

Po ověření potenciálu odvětví byl v textu uveden návrh samotného business modelu. Business model byl vytvořen pomocí devíti stavebních prvků, které představují koncepci, jak podnik hodlá vydělávat peníze. Tyto prvky pak tvoří náplň, pro čtyři oblasti zájmu firmy, kterými jsou cílové trhy, produkt, infrastruktura a zabezpečení zisku.

Po hodnocení zákaznických segmentů a zjištění jejich potřeb, bylo rozhodnuto, že se firma zaměří na tržní segmenty s mírně odlišnými potřebami, s výjimkou podnikatelského segmentu, pro který byla vypracována odlišná hodnotová nabídka.

Pro vymezené zákaznické segmenty, byla vypracována hodnotová nabídka, se kterou společnost plánuje vstoupit na trh. Byly vytvořeny nové faktory této hodnoty: doplňkové služby (realitní služby, úvěrové financování), koordinátor celého projektu, jednoduchost užívání, dosažená pomocí architektonického řešení a využitých vhodných technologií, post-stavební servis domu.

Jak je zřejmé, zaměření své hodnotové nabídky firma zaměřila na definování emoční orientace produktu. Pohodlí, klid, bezpečí, to jsou hodnotové faktory pro zákazníka nejenom dřevostaveb ale bydlení obecně.

Analýza nabídky doplňkových výrobků a služeb dovolila eliminovat takové faktory, které vyžadovaly od zákazníka vynaložení značného času a energie a tím pádem zvyšovaly jeho stres a negativní zkušenosti s produktem.

Získaná data o zákaznických segmentech a jejich potřebách byla využita pro vypracování marketingového plánu. Marketingový plán byl rozdělen do dvou fází:

- způsoby získání zákazníka, cesty, způsoby, přístupy k člověku, který je potenciálním zákazníkem firmy,
- vztahy se zákazníky, jakým způsobem komunikovat, aby bylo možné generovat maximální spokojenost a pozitivní reference.

Následně byly popsány klíčové zdroje a činnosti, které jsou k tvorbě a realizaci business modelu potřeba.

Cenová analýza byla provedená s využitím nástroje „cenový koridor velkého množství“ strategie modrého oceánu W. Chan Kim a Renée Mauborgne. Pro zjištění a ohodnocení cenového koridoru velkého množství bylo provedeno šetření na základě analýzy dat ČSÚ a také byly realizovány nezávislé průzkumy na trhu a nemovitostmi. Druhým krokem bylo určení konkrétní výše ceny, která je závislá na možnosti napodobování produktu. Dřevostavba má střední míru napodobování, protože se některé firmy chrání patentováním technologií výroby konstrukčního panelu nebo certifikací výrobku. Produkt je napodobitelný pouze za podmínky, že firma disponuje dostatečnými znalostmi a vysokou kapitálovou silou, která umožní vynaložení vysokých investičních nákladů na výrobu a montáž. Proto business model zavádí cenu produktu na úrovni konkurence na trhu dřevostaveb.

Z výše uvedeného lze odvodit, že cíl diplomové práce byl splněn. Podnikatelský záměr byl přetvořen do reálného business modelu a znázorněn graficky (viz příloha 1).

Business model popisuje faktory konkurenční výhody a vytváří inovativní hodnotovou nabídku pro zákazníka.

Lze konstatovat, že zjištění diplomové práce lze využít jak pro další teoretické zkoumání dané problematiky, tak také pro aplikování uvedeného prototypu business modelu v podnikatelské praxi.

6 Seznam použitých zdrojů

AFUAH, A. Business model: A strategic management approach. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Zpráva o finanční stabilitě 2013/2014. Praha: 2013. Ročenka. ISBN 978-80-87225-52-3

DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978 80 7400-224-3.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 978-80-717-9603-9.

ERIC RIES. The lean startup. England: PortfolioPenguin, 2011. ISBN 978-0-670-92160-7.

HANZELOVÁ, Alena a kol.: Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.: Entrepreneurship, Starting, Developing and Managing a New Enterprise. Irwin/McGraw-Hill, 1985. ISBN 978-0-256-14147-4.

JIRÁSEK, A. Jaroslav: Strategie. Umění podnikatelských vítězství. Praha: Professional Publishings, 2002. ISBN 80-86419-22-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

MAURYA, Ash. Running lean: iterate from plan A to a plan that works. 2nd ed. O'Reilly, 2012, 207 s. The lean series. ISBN 978-1-449-30517-8.

OSTERWALTER, Alexander, PIGNEUR, Y: Tvorba business modelů. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentu Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.

SRPOVÁ, J. A KOL. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7076-5.

SYNEK, M. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-740-03363.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol.: Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6

VEBER, Jaromír a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

W. Chan Kim, Mauborgne, R: Strategie modrého oceánu. Management Press, s.r.o., 2012, ISBN 978-807261-128-7

Periodikum

BLANK, Steven. Why the lean start-Up changes everything. Harvard business review [online]. 2013 [cit. 2014-08-24]. Dostupný na: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

GIRARD, Kim. Built for Global Competition from the Start. Harvard Business School: Working knowledge [online]. 26 AUG 2013 [cit. 2014-08-27]. Dostupné z: <http://hbswk.hbs.edu/item/7324.html>

Seznam internetových zdrojů

Česká národní banka. Základní úrokové sazby. [online]. Dostupný z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=AAA&p_lang=CS [cit. 2014-12-18]

Český statistický úřad. Domácnosti v ČR: příjmy, spotřeba, úspory a dluhy v letech 1993-2012. [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/file/2115/analyza-csu-domacnosti-v-cr---prijmy--spotreba--uspory-a-dluhy-1993-2012.pdf>

Český statistický úřad. Vývoj obyvatelstva ČR. [online]. 2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2013-ajtghnb5q2>

Český statistický úřad. Statistika rodinných účtů - 3. čtvrtletí 2014. [online]. Praha: Český statistický úřad 9.12.2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-3-ctvrtleti-2014-agmdl6i9cs>

Český statistický úřad. Dlouhodobý vývoj bytové výstavby v České republice [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013, 245 s. [cit. 2015-01-10]. ISBN 978-802-5024-614.

Český statistický úřad. Průměrné ceny bytů v ČR v roce 2013. In: Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/014006-14>

CzechInvest.org. O CzechInvestu. [online]. [cit. 2013-08-30]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

DOLANSKÝ, Václav. Aktuální ceny nového bydlení. In: Kdehcibydet.cz [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://www.kdehcibydet.cz/pdfs/Ceny%20a%20cenove%20indexy%20unor%202015.pdf>

FANTA, Jan. Odhad růstu HDP České republiky. *BusinessInfo.cz: podnikatelské prostředí* [online]. 7.10.2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odhad-rustu-hdp-ceske-republiky-pro-letosni-rok-zustava-na-26--56792.html>

HOLEČKOVÁ, Jitka. Jak postupovat, když chcete stavět dřevostavbu. *Bulletin ADMD* [online]. roč. 2014, č. 2 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.admd.cz/data/bulletin/_web_2.pdf

Housing condition. In: Eurostat [online]. 2014 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Housing_conditions

Hypoteční banka. O čem Češi sní?. In: [online]. (PDF). 2013 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/ostatni/o-cem-sni-cesi-o-bydleni-kde-nechybi-priroda-a-kam/>

LEŽATKA, Radek a Tomáš ZIMERMANN. Zavedení eura v ČR: tiskové zprávy. Ministerstvo financí ČR [online]. [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.zavedenieura.cz/>

MAŘÍKOVÁ, Hana. *Zpráva o mládeži 2013: Základní informace o situaci mladých lidí v České republice* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2013 [cit. 2014-12-14]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/33231_1_1/

Ministerstvo pro místní rozvoj. Státní fond rozvoje bydlení. Koncepce bydlení ČR do roku 2020. [online]. Praha: KPMG ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., 2011. (PDF). Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Bytova-politika/Koncepce-Strategie/Koncepce-bydleni-CR-do-roku-2020>

Ministerstvo životního prostředí. Program nová zelená úsporám. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz>

PALIČKOVÁ, Iveta a Petra KUCHYŇKOVÁ. ČR a EU. Euroskop.cz [online]. [cit. 2014-10-27]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9098/sekce/cr-a-vnitni-trh/>

RAGONNAUD, Guillaume. Evropská unie a lesy. Evropský parlament [online]. 2014 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.11.html

SPOLEČNOST VĚDECKOTECHNICKÝCH PARKŮ ČR. O společnosti. [online]. [cit. 2014-09-27]. Dostupné z: <http://www.svtp.cz/o-spolecnosti/>

Statistika nemovitosti. V: Realitymix.cz [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://realitymix.centrum.cz/statistika-nemovitosti-graf.php?mesto=19&praha=0&s=byty-prodej-prumerna-cena-bytu>

VANHARA, John. Podnikání v USA - - Chudý Honza, bohatý John [online]. 1. vyd. J. Vaňhara, EastBiz Corporation, 2009, 131 s. [cit. 2013-08-26]. ISBN 978-802-5445-235. Dostupné z: <http://www.podnikanivusa.com/moje-kniha/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj HDP meziročné indexy (sezonně očištěno), %	42
Tabulka 2: Předběžný odhad HDP	42
Tabulka 3: Index spotřebitelských cen ročně, %	43
Tabulka 4: Věkové složení obyvatelstva, 2003–2013 (k 31. 12.).....	48
Tabulka 5: Počet obyvatel v jednotlivých věkových kategoriích, (tis.).....	48
Tabulka 6: Struktura bytů podle nosné konstrukce (v %)	53
Tabulka 7: Počet konkurentů a jejich relativní velikost	54
Tabulka 8: Statistika rodinných účtů – 3. čtvrtletí 2014.....	61
Tabulka 9: Mapa zákaznického užítka dřevostaveb	72
Tabulka 10: Stanovení cenového koridoru	78
Tabulka 11: Konkurenční cenová nabídka typové dřevostavby	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíly metody lean od tradiční strategické metody.....	17
Obrázek 2: Okolí podniku.....	20
Obrázek 3: Vnější prostředí business modelu.....	22
Obrázek 4: Matice konkurenční výhody.....	24
Obrázek 5: Mapa empatie	31
Obrázek 6: Tři okruhy nezákazníků.....	32
Obrázek 7: Podnikatelský plán a business model	39
Obrázek 8: Schéma rozdělení funkcí a zodpovědností budoucího podniku.	64
Obrázek 9: Tři okruhy nezákazníků.....	65
Obrázek 10: Postup pořízení dřevostavby	67
Obrázek 11: Znázornění cenového koridoru velkého množství	79

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj úrokové míry, %	43
Graf 2: Nominální mzda v ČR (v Kč).....	44

Graf 3: Počet konkurentů a jejich relativní velikost podle roční produkce domů a termínu působnosti na trhu	58
Graf 4: Hodnotová křivka trh dřevostaveb	68
Graf 5: Hodnotová křivka trhu dřevostaveb pro komerční segment	71









7 Přílohy

Příloha 1:Plátno business modelu pro „Dřevostavba nové generace“

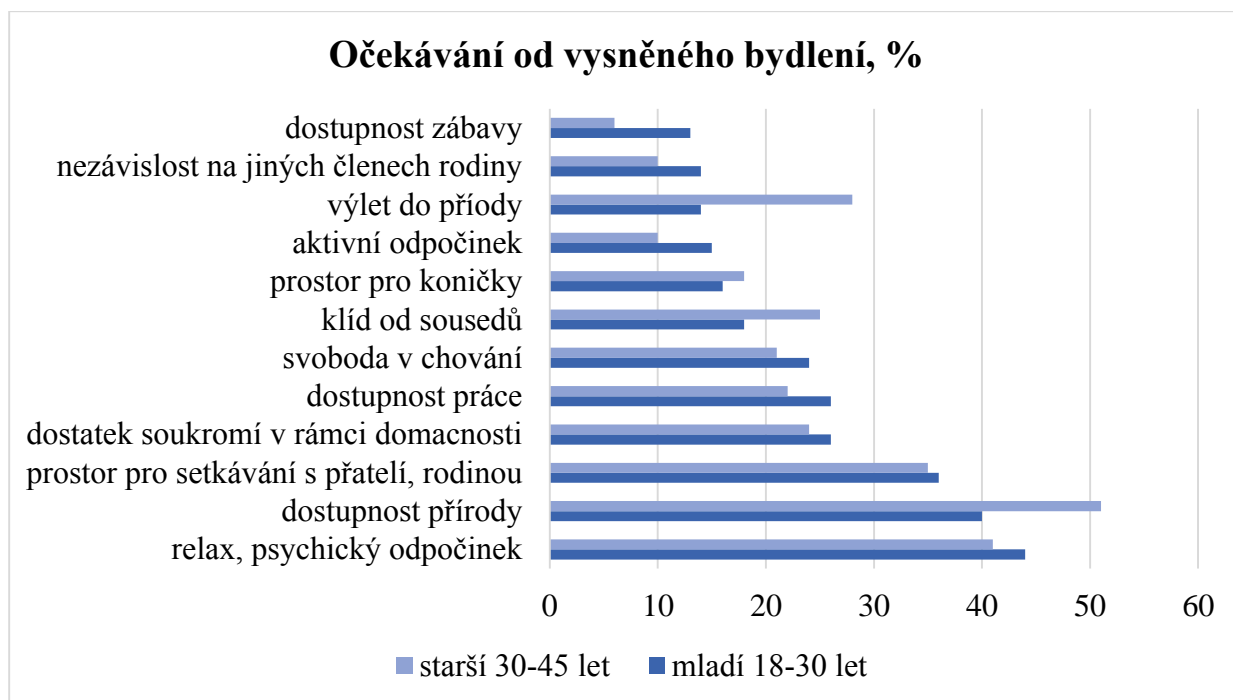
Příloha 2:Očekávání od vysněného bydlení

Příloha 3:Podklady pro cenovou analýzu

Příloha 1: Plátno business modelu pro „Dřevostavba nové generace“

<p>Klíčová partnerství</p>  <ul style="list-style-type: none"> • OUTSOURCING • ARCHITEKTONICKÝ ATELIÉR • BANKY A UVĚROVÉ INSTITUCE • REALITNÍ MAKLEŘI • SUBDODAVATELÉ • VÝROBCI PANELŮ 	<p>Klíčové aktivity</p>  <ul style="list-style-type: none"> • MARKETING • KOMUNIKACE • TECHNOLOGICKÁ INOVACE • NÁKLADOVÁ INOVACE • ROZVOJ ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ PRACOVNIKŮ 	<p>Náklady</p>  <ul style="list-style-type: none"> • FUNKČNÍ, KOMFORTNÍ BYDLENÍ PRO KAŽDODENNÍ ŽIVOT BEZ STRESU • OSOBNÍ KOORDINACE PROJEKTU • PŘEDSTAVEBNÍ SLUŽBY A ASISTENCE • POST SERVIS 	<p>Vztahy se zákazníky</p>  <ul style="list-style-type: none"> • VYTVOŘENÍ KOMUNITY • PORADY A ON-LINE KONZULTACE • REKLAMNÍ KAMPAŇ • DNY OTEVŘENÝCH DVEŘÍ • SEZNAMENÍ S TECHNOLOGIÍ – WORK SHOPY 	<p>Zákaznické segmenty</p>  <ul style="list-style-type: none"> • MLADÍ LIDÉ, přemýšlejí o rodině a pořízení vlastního bydlení. Jejich věk 25-30 let, mají dokončené SŠ nebo VŠ vzdělání, jsou zaměstnaní, dosáhli stability. Citliví na cenu, hledají podporu financování. • LIDÉ STŘEDNÍHO VĚKU, MAJÍ RODINU A DĚTI, nemají vlastní bydlení nebo stávající bydlení nespĺňuje jejich přání a potřeby. Jejich věk je 35-50 let, jsou vzdělaní, mají zaměstnaní nebo vlastní podnikání. Preferují kvalitu, komfort, nižší provozní náklady, jednoduchou údržbu i užívání obytného prostoru.
<p>Struktura nákladů</p>  <ul style="list-style-type: none"> • MONTOVANÉ PANELY • LOGISTIKA • SUBDODAVATELÉ • MZDY • PROVIZE PARTNERŮM 	<p>Klíčové zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • LIDSKÉ ZDROJE • TECHNOLOGIE • ARCHITEKTURNÍ ŘEŠENÍ 	<p>Zdroje příjmu</p>  <ul style="list-style-type: none"> • TRŽBY ZA MONTOVANÉ DOMY • PROVIZE OD SUBDODAVATELŮ 	<p>Kanály</p>  <ul style="list-style-type: none"> • INTERNET KOMUNITA • WEB NABÍDKA • GOOGLE ADWORDS • ARCHITEKTONICKÝ ATELIÉR • VELETRHY 	

Příloha 2: Očekávání od vysněného bydlení



Zdroj: Hypoteční banka. O čem Češi sní?. In: [online]. (PDF). 2013 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.hypotecnibanka.cz/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/ostatni/o-cem-sni-cesi-o-bydleni-kde-nechybi-priroda-a-kam/>

Příloha 3: Podklady pro cenovou analýzu

	Průměrná cena za 1 m ² bytu (Kč)			Průměrná cena bytu 60 m ² (Kč)			
	1.12.2014	1.1.2015	1.2.2015		1.12.2014	1.1.2015	1.2.2015
Praha	60 091	60 590	61 075	Praha	5 001 192	5 060 512	5 106 368
České Budějovice	25 801	26 193	26 489	České Budějovice	1 787 415	1 823 435	1 846 522
Brno-město	42 314	42 009	42 118	Brno-město	3 109 141	3 100 232	3 099 170
Karlovy Vary	30 856	31 282	31 378	Karlovy Vary	2 231 133	2 253 384	2 270 488
Hradec Králové	29 090	29 197	29 539	Hradec Králové	2 041 219	2 039 069	2 059 900
Liberec	22 602	22 649	22 760	Liberec	1 556 620	1 560 884	1 570 484
Ostrava-město	15 557	15 596	15 615	Ostrava-město	1 013 606	1 012 264	1 016 617
Olomouc	25 904	26 311	26 629	Olomouc	1 967 798	2 003 246	2 019 898
Pardubice	25 254	25 720	25 948	Pardubice	1 700 233	1 729 525	1 749 965
Plzeň-město	29 998	30 566	30 878	Plzeň-město	2 077 049	2 120 588	2 138 485
Ústí nad Labem	13 004	12 991	13 179	Ústí nad Labem	930 336	932 442	942 352
Jihlava	21 004	21 426	21 665	Jihlava	1 383 899	1 399 434	1 412 936
Zlín	25 999	26 234	26 408	Zlín	1 718 298	1 740 004	1 750 691
Praha 1	106 302	107 563	109 184	Praha 1	10 346 127	10 506 477	10 645 123
Praha 2	81 062	82 022	81 967	Praha 2	7 374 708	7 498 606	7 497 038
Praha 3	65 743	65 993	66 820	Praha 3	5 006 901	5 063 924	5 123 693

Praha 4	51 267	50 979	51 611	Praha 4	3 497 241	3 492 675	3 519 920
Praha 5	61 831	62 779	62 919	Praha 5	4 940 434	5 008 490	5 029 743
Praha 6	66 928	68 037	69 271	Praha 6	5 803 046	5 900 188	6 022 977
Praha 7	62 914	63 693	63 786	Praha 7	5 059 564	5 133 670	5 162 979
Praha 8	54 240	54 426	55 344	Praha 8	3 798 791	3 827 379	3 903 214
Praha 9	48 907	48 793	48 774	Praha 9	3 518 085	3 507 108	3 506 162
Praha 10	54 787	55 489	55 867	Praha 10	3 937 962	4 003 586	4 043 501

Zdroj: Statistika nemovitosti. V: Realitymix.cz [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://realitymix.centrum.cz/statistika-nemovitosti-graf.php?mesto=19&praha=0&s=byty-prodej-prumerna-cena-bytu>

Průměrná cena pronájmu za 1 m² bytu
(Kč)

Průměrná cena pronájmu bytu 60 m²
(Kč)

	1.12.2014	1.1.2015	1.2.2015		1.12.2014	1.1.2015	1.2.2015
Praha	246	248	250	Praha	13 609	13 702	13 824
České Budějovice	136	138	141	České Budějovice	7 896	8 009	8 131
Brno-město	176	178	180	Brno-město	10 442	10 543	10 631
Karlovy Vary	147	145	144	Karlovy Vary	11 682	11 507	11 522
Hradec Králové	141	143	145	Hradec Králové	8 853	9 008	9 103
Liberec	121	121	123	Liberec	7 212	7 250	7 333
Ostrava-město	140	139	139	Ostrava-město	8 084	7 979	7 944
Olomouc	152	153	153	Olomouc	9 116	9 092	9 055
Pardubice	136	135	135	Pardubice	7 779	7 691	7 740
Plzeň-město	136	137	140	Plzeň-město	7 775	7 753	7 837
Ústí nad Labem	132	133	135	Ústí nad Labem	6 694	6 670	6 733
Jihlava	130	132	129	Jihlava	8 279	8 328	8 177
Zlín	155	156	160	Zlín	8 445	8 456	8 613
Praha 1	322	326	329	Praha 1	19 451	19 628	19 736
Praha 2	301	301	306	Praha 2	20 178	20 331	20 499
Praha 3	236	240	244	Praha 3	12 767	12 992	13 147
Praha 4	210	212	214	Praha 4	12 124	12 308	12 405
Praha 5	246	250	250	Praha 5	14 751	14 910	14 999
Praha 6	226	228	228	Praha 6	12 691	12 734	12 803
Praha 7	230	229	230	Praha 7	12 701	12 619	12 687
Praha 8	227	227	226	Praha 8	13 864	13 791	13 852
Praha 9	206	203	206	Praha 9	11 844	11 609	11 815
Praha 10	213	216	219	Praha 10	11 811	11 859	11 899

Zdroj: Statistika nemovitosti. V: Realitymix.cz [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://realtymix.centrum.cz/statistika-nemovitosti-graf.php?mesto=19&praha=0&s=byty-prodej-prumerna-cena-bytu>

Průměrné ceny nových bytů v ČR (Kč/m²)

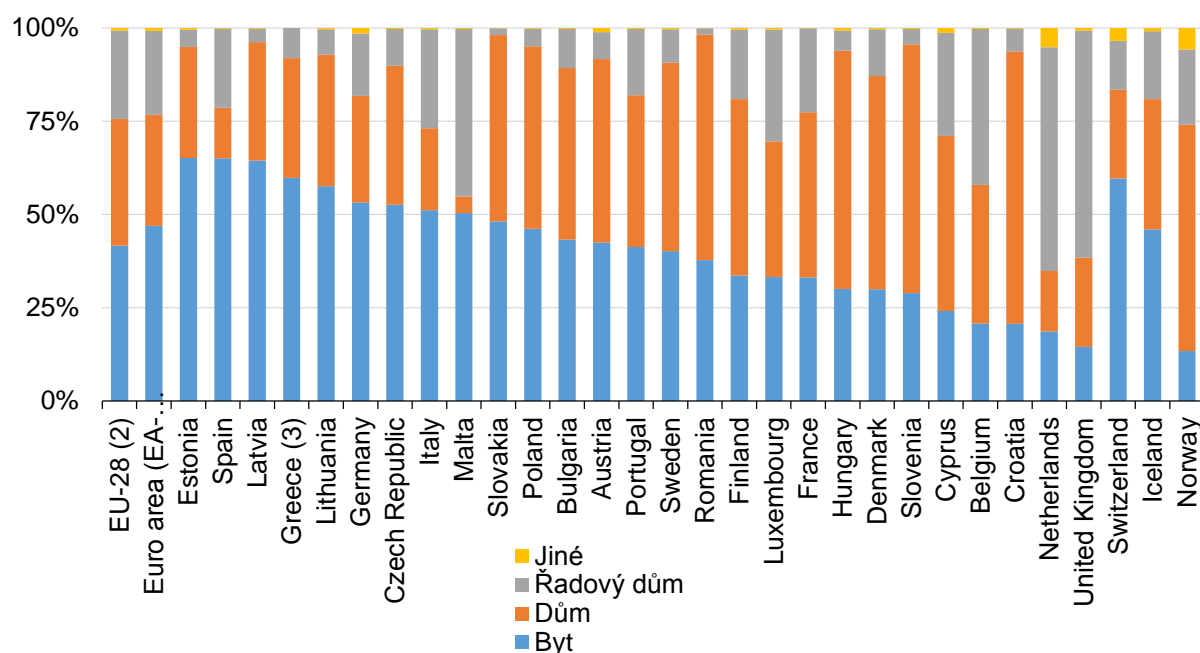
Kraj	1.1.2012	1.11.2014	1.12.2014
Jihočeský	24 211	22 623	22 388
Jihomoravský	33 030	30 985	31 237
Karlovarský	23 573	23 088	22 794
Královéhradecký	28 441	25 118	25 002
Liberecký	19 965	22 286	22 163
Moravskoslezský	18 574	16 604	16 737
Olomoucký	28 985	21 296	21 602
Pardubický	30 925	23 618	23 457
Plzeňský	29 708	25 210	24 900
Praha	59 601	66 890	67 186
Středočeský	33 904	32 734	33 417
Ústecký	11 764	11 540	11 651
Vysočina	23 241	21 577	21 152
Zlínský	24 594	24 177	23 882

Průměrné ceny nových rodinných domů v ČR (Kč/m²)

Kraj	1.1.2012	1.11.2014	1.12.2014
Jihočeský	23 894	22 213	21 955
Jihomoravský	25 259	27 612	28 187
Karlovarský	28 792	21 903	22 298
Královéhradecký	21 466	20 673	20 264
Liberecký	27 345	21 152	21 233
Moravskoslezský	18 798	20 305	20 362
Olomoucký	24 236	20 534	20 076
Pardubický	22 021	19 724	19 434
Plzeňský	27 580	21 931	21 761
Praha	55 124	56 114	56 851
Středočeský	29 957	34 374	33 715
Ústecký	16 136	17 315	17 089
Vysočina	16 020	17 704	17 362
Zlínský	17 283	19 926	19 485

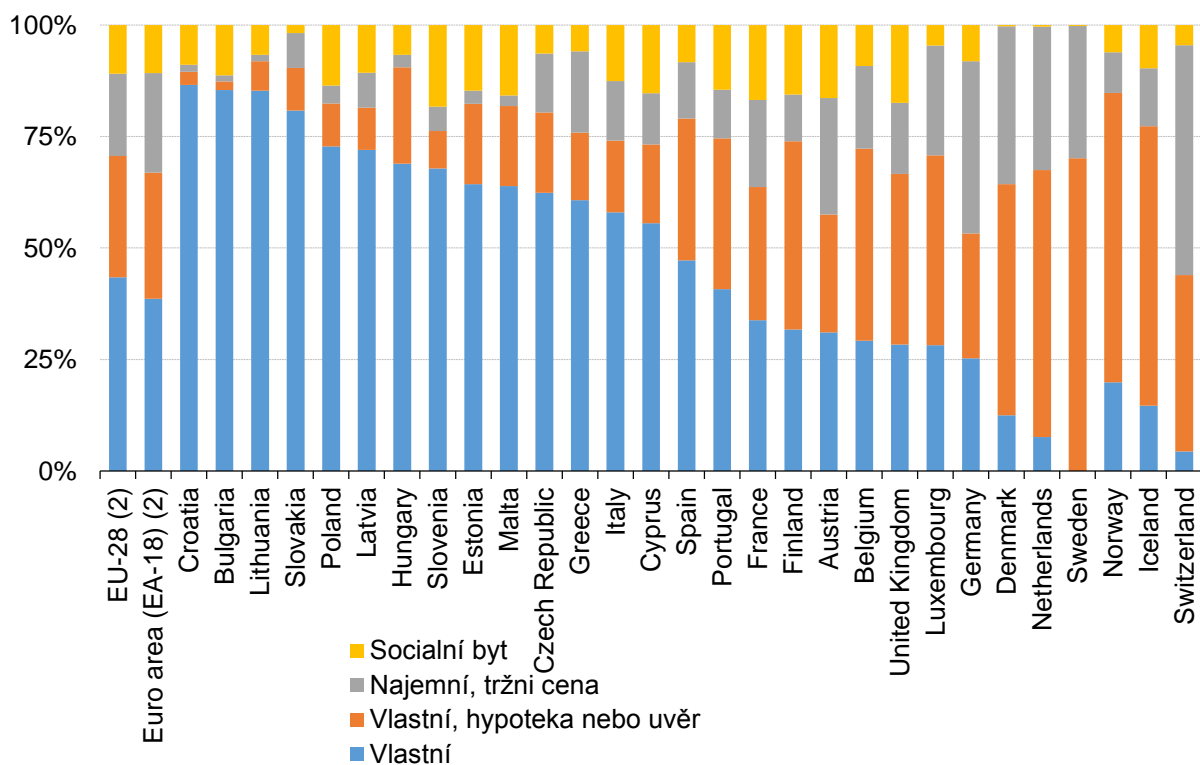
Zdroj: DOLANSKÝ, Václav. Aktuální ceny nového bydlení. Kdehcibydet.cz [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://www.kdehcibydet.cz/pdfs/Ceny%20a%20cenove%20indexy%20unor%202015.pdf>

Obrázek: Rozdělení populace v ČR podle typu bytů, 2012



Zdroj: Housing condition. In: Eurostat [online]. 2014 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Housing_conditions

Obrázek: Obyvatelstvo podle práva užívání bytů, 2012



Zdroj: Housing condition. In: Eurostat [online]. 2014 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Housing_conditions

Počet a struktura dokončených bytů

Rok	Počet dokončených bytů celkem	v rodinných domech	v bytech
2005	32863	13472	11526
2006	30190	13230	10070
2007	41649	16988	18171
2008	38380	19611	12497
2009	38473	19124	13766
2010	36442	19760	10912
2011	28630	17385	6487
2012	29467	17442	7095

Zdroj: Český statistický úřad. Dlouhodobý vývoj bytové výstavby v České republice [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013, 245 s. [cit. 2015-01-10]. ISBN 978-802-5024-614.

PRŮMĚRNÉ CENY RODINNÝCH DOMŮ V ČR, ROK 2013

Název kraje	Počet převodů	Kupní cena Kč/m ³	Prům. vel. RD v m ³	Průměrné opotř. v %	Kupní cena domu, Kč
Hlavní město Praha	38	7 990	781	30,4	6 240 164,70
Celkem Středočeský	2 526	3 498	640	53,0	2 237 355,80
Celkem Jihočeský	1 144	2 466	673	49,2	1 658 303,87
Celkem Plzeňský	502	2 296	658	55,6	1 511 724,24
Celkem Karlovarský	205	2 482	690	51,9	1 711 579,00
Celkem Ústecký	1 024	2 157	703	54,6	1 516 268,69
Celkem Liberecký	575	2 395	707	59,4	1 693 277,50
Celkem Královéhradecký	621	2 346	686	56,4	1 610 072,79
Celkem Pardubický	638	2 153	723	54,9	1 555 725,49
Celkem Vysočina	598	1 820	681	52,5	1 239 915,40
Celkem Jihomoravský	1 933	2 362	663	56,2	1 565 164,82
Celkem Olomoucký	898	1 953	697	57,9	1 362 043,52
Celkem Zlínský	759	2 095	649	56,7	1 359 435,67
Celkem Moravskoslezský	917	2 363	751	49,1	1 774 284,60
Celkem ČR	12 378	2 521	678	54,1	1 709 834,28

Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/014006-14>

PRŮMĚRNÉ CENY BYTŮ V ČR V ROCE 2013

Název kraje		Počet převodů	Kupní cena, Kč	Prům. vel. bytu v m ²	Průměrné opotř.v %	Cena bytu	
						rok 2013	rok 2013
Hlavní město Praha	Praha 1	444	63 806	72	25,2	67 112	4 832 064,00
	Praha 2, 6, 7	1 567	49 919	67	19,2	46 180	3 094 060,00
	Praha 3-5, 8-28	4 876	40 249	61	12,5	39 851	2 430 911,00
Celkem Středočeský		8 154	20 715	61	13,8	19 878	1 212 558,00
Celkem Jihočeský		4 963	16 214	64	11,4	15 837	1 013 568,00
Celkem Plzeňský		4 135	17 874	62	14,0	16 854	1 044 948,00
Celkem Karlovarský		4 211	13 001	63	19,3	12 737	802 431,00
Celkem Ústecký		7 435	8 918	60	17,6	8 054	483 240,00
Celkem Liberecký		2 525	13 218	62	18,9	13 138	814 556,00
Celkem Královéhradecký		4 143	18 468	62	15,9	18 054	1 119 348,00
Celkem Pardubický		3 410	18 253	62	15,0	17 821	1 104 902,00
Celkem Vysočina		3 234	15 742	62	11,4	15 176	940 912,00
Celkem Jihomoravský		9 879	25 307	62	12,1	24 689	1 530 718,00
Celkem Olomoucký		4 930	16 818	64	14,5	16 449	1 052 736,00
Celkem Zlínský		4 722	17 608	61	14,3	17 278	1 053 958,00
Celkem Moravskoslezský		6 963	13 866	61	16,6	12 717	775 737,00
Celkem ČR		75 591	19 616	62	14,8	18 343	1 137 266,00

Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/014006-14>

PRŮMĚRNÉ KUPNÍ CENY STAVEBNÍCH POZEMKŮ V ČR DLE OKRESŮ
A VELIKOSTI OBCÍ V ROCE 2013 (v Kč/m²)

Název okresu	Velikost obcí	Pořadí dle kupní ceny	Prům. vel. SP v m ²	Kupní cena	Počet převodů	Cena 2013
Praha 1		1	442	27 240	144	20 979
Praha 2		2	310	17 626	101	15 713
Praha 6		3	343	9 741	348	9 464
Praha 5		4	328	8 050	72	7 855
Praha 3		5	560	7 881	85	9 348
Praha 7		6	528	7 800	56	8 011
Praha 4		7	586	6 785	107	6 475
Praha 12		8	463	6 353	148	5 993
Praha 9		9	601	6 114	47	6 432
Praha 20		10	258	5 916	72	5 915
Praha 10		11	308	5 890	74	5 825
Praha 19		12	282	5 771	47	4 875
Praha 18		13	283	5 604	82	5 672
Praha 14		14	658	5 590	81	4 530
Praha 8		15	451	5 436	102	5 357
Praha 25		16	480	4 886	33	4 115
Praha 21		17	329	4 809	182	4 788
Praha 24		18	350	4 489	10	5 062
Praha 22		19	579	4 467	49	4 011
Praha 17		20	349	4 303	79	3 992
Praha 23		21	325	4 222	37	4 326
Praha 13		22	500	4 179	39	i.d.
Praha 27		23	226	4 027	19	4 211
Praha 11		24	2 515	3 875	269	4 451
Praha 16		25	243	3 680	26	5 487
Praha 26		26	251	3 627	24	i.d.
Praha 28		27	216	3 483	11	-
Praha 15		28	301	3 299	52	3 377
Plzeň-město	50 000 obyv. a více	29	251	3 175	389	2 602
Karlovy Vary	50 000 obyv. a více	30	248	2 943	729	2 632
Brno-město	50 000 obyv. a více	31	331	2 816	4 527	2 724
Pardubice	50 000 obyv. a více	32	268	2 801	695	2 884
České Budějovice	50 000 obyv. a více	33	290	2 467	800	2 679
Hradec Králové	50 000 obyv. a více	35	342	2 319	673	2 433
Kladno	50 000 obyv. a více	36	196	2 245	367	1 923

Jihlava	50 000 obyv. a více	37	277	2 051	502	1 855
Praha-východ	10 000 - 49 999 obyv.	38	342	2 048	186	1 831
Nymburk	10 000 - 49 999 obyv.	39	266	1 954	191	1 994
Beroun	10 000 - 49 999 obyv.	40	246	1 947	198	2 078
Kolín	10 000 - 49 999 obyv.	41	241	1 916	158	2 095
Liberec	50 000 obyv. a více	42	257	1 826	957	1 844
Písek	10 000 - 49 999 obyv.	43	277	1 820	150	1 649
Třebíč	10 000 - 49 999 obyv.	44	125	1 791	153	1 882
Český Krumlov	10 000 - 49 999 obyv.	45	352	1 788	143	1 659
Praha-východ	2 000 - 9 999 obyv.	46	272	1 739	228	1 836
Frýdek-Místek	50 000 obyv. a více	47	172	1 723	202	1 619
Chrudim	10 000 - 49 999 obyv.	48	220	1 698	66	1 547
Rakovník	10 000 - 49 999 obyv.	49	266	1 679	99	1 792
Benešov	10 000 - 49 999 obyv.	50	426	1 660	119	1 645
Olomouc	50 000 obyv. a více	51	338	1 636	1 491	1 509
Mladá Boleslav	10 000 - 49 999 obyv.	52	411	1 597	511	1 675
Teplice	50 000 obyv. a více	53	230	1 518	458	1 573
Praha-západ	do 1 999 obyv.	54	329	1 516	321	1 636
Litoměřice	10 000 - 49 999 obyv.	55	241	1 513	257	1 422
Kladno	10 000 - 49 999 obyv.	56-57	544	1 495	55	1 167
Domažlice	10 000 - 49 999 obyv.	56-57	127	1 495	29	1 479
Prostějov	10 000 - 49 999 obyv.	58	211	1 454	215	1 565
Tábor	10 000 - 49 999 obyv.	59	250	1 440	235	1 315
Rokycany	10 000 - 49 999 obyv.	60	141	1 435	114	1 443
Kroměříž	10 000 - 49 999 obyv.	61	249	1 430	319	1 472

Praha-východ	do 1 999 obyv.	62	485	1 395	248	1 105
Jindřichův Hradec	10 000 - 49 999 obyv.	63	202	1 382	127	1 372
Jablonec nad Nisou	10 000 - 49 999 obyv.	64	280	1 376	227	1 387
Uherské Hradiště	10 000 - 49 999 obyv.	65	295	1 366	335	1 296
Jičín	10 000 - 49 999 obyv.	66	523	1 358	11	-
Brno-venkov	10 000 - 49 999 obyv.	67	252	1 350	30	1 416
Vyškov	10 000 - 49 999 obyv.	68	361	1 323	210	1 321
Blansko	10 000 - 49 999 obyv.	69	219	1 318	221	1 502
Znojmo	10 000 - 49 999 obyv.	70	297	1 314	280	1 335
Brno-venkov	2 000 - 9 999 obyv.	71	267	1 309	509	1 365
Cheb	10 000 - 49 999 obyv.	72	250	1 286	376	1 338
Strakonice	10 000 - 49 999 obyv.	73	266	1 275	91	1 353
Břeclav	10 000 - 49 999 obyv.	74	207	1 268	193	1 293
Kutná Hora	10 000 - 49 999 obyv.	75	328	1 249	142	1 106
Plzeň-město	2 000 - 9 999 obyv.	76	279	1 248	13	1 148
Opava	50 000 obyv. a více	77	335	1 247	425	1 399
Ústí nad Labem	50 000 obyv. a více	78	248	1 224	770	1 176
Zlín	10 000 - 49 999 obyv.	79	661	1 223	83	1 305
Chomutov	10 000 - 49 999 obyv.	80	209	1 194	405	1 161
Šumperk	10 000 - 49 999 obyv.	81	263	1 140	245	1 030
Prachatice	10 000 - 49 999 obyv.	82	238	1 128	55	1 320
Mělník	10 000 - 49 999 obyv.	83	233	1 092	353	1 186
Beroun	2 000 - 9 999 obyv.	84	313	1 091	160	1 509
Rychnov nad Kněžnou	10 000 - 49 999 obyv.	85	433	1 055	103	1 288
Tachov	10 000 - 49 999 obyv.	86	223	1 053	102	992

Jeseník	10 000 - 49 999 obyv.	87	214	1 052	101	947
Cheb	2 000 - 9 999 obyv.	88	328	1 047	104	999
Semily	10 000 - 49 999 obyv.	89	431	1 038	45	846
Zlín	50 000 obyv. a více	90	346	1 032	1 086	1 062
Žďár nad Sázavou	10 000 - 49 999 obyv.	91	178	1 016	148	1 044
Nový Jičín	10 000 - 49 999 obyv.	92	203	1 015	166	1 050
Ústí nad Orlicí	10 000 - 49 999 obyv.	93	322	1 012	175	1 083
Přerov	10 000 - 49 999 obyv.	94	294	1 005	87	1 102
Havlíčkův Brod	10 000 - 49 999 obyv.	95	251	1 001	197	919
Svitavy	10 000 - 49 999 obyv.	96	182	993	318	931
Česká Lípa	10 000 - 49 999 obyv.	97	215	988	337	1 035
Klatovy	10 000 - 49 999 obyv.	98	357	986	177	1 002
Pelhřimov	10 000 - 49 999 obyv.	99	263	963	177	793
Příbram	10 000 - 49 999 obyv.	100	260	951	790	1 136
Vsetín	10 000 - 49 999 obyv.	101	255	936	286	1 017
Náchod	10 000 - 49 999 obyv.	102	285	934	180	880
Trutnov	10 000 - 49 999 obyv.	103	240	930	436	959
Děčín	50 000 obyv. a více	104	235	921	533	866
Louny	10 000 - 49 999 obyv.	105-106	217	898	191	883
Most	50 000 obyv. a více	105-106	579	898	340	1 460
Sokolov	10 000 - 49 999 obyv.	107	112	893	105	1 063
Plzeň-sever	2 000 - 9 999 obyv.	108	430	868	102	751
Ostrava-město	50 000 obyv. a více	109	434	858	2 628	784
Karviná	50 000 obyv. a více	110	193	852	748	1 055

Opava	10 000 - 49 999 obyv.	111	87	840	33	881
Rakovník	2 000 - 9 999 obyv.	112	407	812	12	i.d.
Hodonín	10 000 - 49 999 obyv.	113-114	389	781	361	687
Bruntál	10 000 - 49 999 obyv.	113-114	222	781	191	864
Karlovy Vary	10 000 - 49 999 obyv.	115	69	763	109	627
Zlín	2 000 - 9 999 obyv.	116	416	756	219	817
Kladno	2 000 - 9 999 obyv.	117	269	720	114	608
Pardubice	2 000 - 9 999 obyv.	118	378	709	205	833
Semily	2 000 - 9 999 obyv.	119	226	664	154	736
Most	10 000 - 49 999 obyv.	120	183	639	174	601
Frýdek-Místek	10 000 - 49 999 obyv.	121	166	623	234	645
Ostrava-město	2 000 - 9 999 obyv.	122	401	618	142	483
Kolín	2 000 - 9 999 obyv.	123	663	604	40	265
Karviná	10 000 - 49 999 obyv.	124	243	587	405	569
Plzeň-město	do 1 999 obyv.	125	364	566	16	565
České Budějovice	2 000 - 9 999 obyv.	126	453	548	264	722
Nový Jičín	2 000 - 9 999 obyv.	127	501	515	116	220
Plzeň-jih	2 000 - 9 999 obyv.	128	493	507	97	538
Brno-venkov	do 1 999 obyv.	129	346	500	507	583
Mladá Boleslav	2 000 - 9 999 obyv.	130	621	490	234	676
Svitavy	2 000 - 9 999 obyv.	131	244	474	60	236
Nymburk	2 000 - 9 999 obyv.	132	374	468	38	398
Frýdek-Místek	2 000 - 9 999 obyv.	133	462	455	142	474
Olomouc	10 000 - 49 999 obyv.	134	421	453	79	630
Benešov	2 000 - 9 999 obyv.	135	545	447	100	401

Mělník	2 000 - 9 999 obyv.	136	963	446	34	413
Karlovy Vary	2 000 - 9 999 obyv.	137	303	435	141	363
Olomouc	2 000 - 9 999 obyv.	138	392	433	259	400
Břeclav	2 000 - 9 999 obyv.	139	320	424	200	448
Karviná	2 000 - 9 999 obyv.	140	442	416	217	419
Beroun	do 1 999 obyv.	141	430	413	274	340
Jihlava	2 000 - 9 999 obyv.	142	358	410	158	358
Jablonec nad Nisou	2 000 - 9 999 obyv.	143	328	405	91	363
Kladno	do 1 999 obyv.	144	499	403	214	386
Vyškov	2 000 - 9 999 obyv.	145	481	396	212	519
Teplice	2 000 - 9 999 obyv.	146	256	385	128	362
Liberec	2 000 - 9 999 obyv.	148-149	457	379	117	310
Blansko	2 000 - 9 999 obyv.	150	304	376	75	434
Příbram	2 000 - 9 999 obyv.	151	625	375	142	317
Hradec Králové	2 000 - 9 999 obyv.	152	474	370	113	287
Karlovy Vary	do 1 999 obyv.	153	439	366	134	421
Žďár nad Sázavou	2 000 - 9 999 obyv.	154-155	445	362	49	459
Teplice	10 000 - 49 999 obyv.	156	333	350	160	430
Havlíčkův Brod	2 000 - 9 999 obyv.	157	431	348	141	298
Jindřichův Hradec	2 000 - 9 999 obyv.	158	537	341	140	321
Trutnov	2 000 - 9 999 obyv.	159-160	404	339	58	226
Jičín	2 000 - 9 999 obyv.	159-160	351	339	65	364
ČR celkem		x	386	1 359	57 460	1224

Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/014006-14>