Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza faktorů určujících konkurenční pozici cukrárny „V uličce“

Diplomová práce

Autor: Milan Sáblík

Studijní obor: Informační management (5)

Vedoucí práce: Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové duben 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

.....

V Hradci Králové dne Milan Sáblík

Děkuji paní Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a poskytnutí přínosných konzultací. Poděkování patří také Michaele Šáchové ze společnosti MEDIATEL, spol. s r.o. za poskytnutí cenných rad v oblasti volby klíčových slov. Dále také musím poděkovat za přínosnou konzultaci v oblasti SEO optimalizace webových stránek, kterou poskytl Ing. Jan Hovad, Ph.D.

Anotace

Tématem diplomové práce je analýza faktorů ovlivňujících konkurenční pozici cukrárny „V uličce“. Práce je rozdělena teoretickou a praktickou část.

Teoretická část obsahuje teoretické poznatky z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti, její analýzy a SEO optimalizace získaných z dostupných literárních zdrojů. Mezi vybrané analýzy konkurenceschopnosti patří PESTLE analýza, Porterův model, Hodnotový řetězec, VRIO metoda, BCG matice a SWOT analýza.

V praktické části jsou aplikovány výše uvedené analýzy a je provedena analýza webových stránek. Následně je provedena SEO optimalizace firemních webových stránek. Na základě výsledků z jednotlivých analýz jsou doporučeny návrhy na optimalizaci stávající situace.

Annotation

Title: Analysis of the factors determining the competitive position of the confectioner´s shop „V uličce“

The topic of the diploma thesis is the Analysis of the factors determining the competitive position of the confectioner´s shop „V uličce“. The diploma thesis is divided in theoretical and practical parts.

Theoretical part includes theoretical facts about competition and competitiveness, competitive analysis and SEO optimization, which were drawn from available literature sources. Selected methods are PESTEL analysis, Porter Five Forces, Value chain, BCG matrix and SWOT analysis.

In the practical part are used mentioned competitive analysis and is performed website analysis. Subsequently is performed SEO website optimization. Based on results of each analysis will be recommended suggestions for improving the current situation.

OBSAH

ÚVOD **1**
CÍL A METODIKA **2**
I. TEORETICKÁ ČÁST **3**
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST **4**
1.1 Členění konkurence dle ekonomické teorie 5
1.1.1 Dokonalá konkurence 5
1.1.2 Nedokonalá konkurence 6
1.2 Konkurenční výhoda 7
2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU **9**
2.1 Analýza vnějšího prostředí 9
2.1.1 PESTLE analýza 9
2.1.2 Porterův model 10
2.2 Analýza vnitřního prostředí 12
2.2.1 Hodnotový řetězec 13
2.2.2 VRIO metoda 14
2.2.3 BCG matice 14
2.3 SWOT analýza 16
3 SEO OPTIMALIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK **18**
3.1 ON-PAGE faktory 19
3.2 OFF-PAGE faktory 21
3.3 Nedovolené techniky SEO 22
3.4 Uživatelsky přívětivý webdesign 23
II. PRAKTICKÁ ČÁST **26**
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU **27**
4.1 Základní představení 27
4.2 Historie podniku 28
4.3 Produktové portfolio 30
4.3.1 Pekařské výrobky 30
4.3.2 Cukrářské výrobky 30
5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU **31**
5.1 Analýza vnějšího prostředí 31
5.1.1 PESTLE analýza 31
5.1.2 Porterův model 35
5.2 Analýza vnitřního prostředí 43
5.2.1 Hodnotový řetězec 43
5.2.2 VRIO metoda 47
5.2.3 BCG matice 49
5.3 SWOT analýza 50
5.4 Analýza webových stránek 53
5.4.1 Analýza ON-PAGE faktorů 54

5.4.2 Analýza OFF-PAGE faktorů 59
5.4.3 Analýza webových stránek online nástroji 60
5.4.4 Řešení zjištěných nedostatků 63
6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ 67
6.1 VÝSLEDKY Z ANALÝZ PODNIKU 67
6.2 VÝSLEDKY PO OPTIMALIZACI WEBOVÝCH STRÁNEK 69
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 73
ZÁVĚR 75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ 76
SEZNAM OBRÁZKŮ 83
SEZNAM ROVNIC 85
SEZNAM TABULEK 86
SEZNAM PŘÍLOH 87

ÚVOD

V současné době působí na podniky velké množství různých faktorů, které ovlivňují jeho konkurenční pozici. Pokud chce být podnik úspěšný, musí ostatní podniky v konkurenčním boji porazit. Porazit ostatní je schopný pouze tehdy, pokud zná své vnitřní prostředí, tedy silné i slabé stránky podniku. Silnými stránkami může být cokoli co má v současnosti lepší úroveň než u konkurence nebo to, co je pro ostatní konkurenty nedostupné či obtížně dosažitelné. U slabých stránek je tomu přesně naopak, analyzovaný podnik v určitém aspektu nedosahuje úrovně konkurence. Znalost těchto aspektů a jejich využití ovlivňuje úspěšnost podniku.

Úspěšnost podniku, ale neurčují pouze aspekty vnitřního prostředí, ale především trh a jeho subjekty. Ve výsledku podnik ovlivňuje stávající i potenciální konkurence, samotní zákazníci, dodavatelé, stát a jiné veřejné orgány. Jak se říká: „ štěstí přeje připraveným“ a proto podnik, který chce uspět, musí tyto faktory sledovat a optimálně na ně reagovat. Ke sledování těchto faktorů a „přípravě“ vhodné reakce pomáhají analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Úspěch podniku také souvisí s úspěšným prodejem jeho výrobků. V současnosti platí „kdo není vidět, jako by nebyl“ a je tedy nutné, chce-li podnik na trhu obstát, vhodně sebe nebo své produkty propagovat. Velkým přínosem dnešní doby je existence Internetu, který využívá denně ohromné množství lidí. Vyvstává zde možnost propagace za poměrně nízké náklady. Základním stavebním kamenem je mít webové stránky, na které je možné uživatele Internetu pro další informace odkazovat. S narůstajícím počtem podniků využívajících možností Internetu dochází k tomu, že jsou vidět pouze ti nejlepší, respektive ti s nejlepšími webovými stránkami a ostatní se ve výsledcích vyhledávání propadají na samotné dno. Zlepšení situace a také i konkurenceschopnosti na Internetu může pomoci tzv. SEO optimalizace, která spočívá v dodržení několika doporučeních a dalších webových aspektech.

Aktuálnost a využitelnost analýzy konkurenční schopnosti u podniku, který mi je blízký, byly hlavním důvodem výběru tohoto tématu jako téma mé diplomové práce. Toto téma je rozšířeno o SEO optimalizaci, která zlepšuje konkurenční pozici webových stránek na Internetu. Jejich pozice a stav ve výsledku lze také zařadit do vnitřních faktorů ovlivňujících konkurenční pozici podniku obecně. Vnějším vlivem na konkurenční pozici lze také považovat ostatní provozovatele webových stránek se stejným zaměřením. Myslím si, že tato ač na první pohled dvě odlišná témata spolu ve výsledku úzce souvisí a jejich spojení v této práci považuji za vhodné.

CÍL A METODIKA

Cílem této práce je identifikovat faktory, které na podnik působí a výrazně ovlivňují jeho stávající konkurenční pozici. Tento cíl bude dosažen za pomoci několika dílčích cílů. Prvním z nich je analýza vnějšího prostředí podniku, která by měla přinést důležité informace o nejsilnějších vlivech, které na podnik působí z vnějšku. Následujícím dílčím cílem je analýza vnitřního prostředí, která má odhalit největší slabiny a zároveň zdroje, které poskytují určitou konkurenční výhodu. Dalším dílčím cílem je analýza webových stránek podniku, která identifikuje důležité aspekty ovlivňující jejich kvalitu a konkurenceschopnost na Internetu.

Po dosažení dílčích cílů bude možné identifikovat nejvýznamnější vlivy působící na podnik. Na jejich základě lze poté vyvodit návrhy a doporučení na vylepšení stávající konkurenční pozice. Současně bude moci být provedena optimalizace webových stránek podniku na více uživatelsky přívětivé a konkurenceschopné.

Jde tedy o dvě hlavní hlediska – konkurenceschopnost samotného podniku a jejich webových stránek z pohledu SEO. Věnovat se jim bude nejprve teoretická část práce, kde budou uvedeny teoretické poznatky, které se jich týkají. V rámci konkurenceschopnosti budou představeny metody pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. U vnitřní analýzy půjde o Hodnotový řetězec, metodu VRIO a BCG matici. Zatímco u vnější analýzy o metodu PESTLE a Porterův model. V závěru bude použita SWOT analýza, která je kombinací aspektů z obou prostředí. V části věnované SEO optimalizaci webových stránek bude tento pojem vysvětlen a vymezen. S ním souvisí ON-PAGE a OFF-PAGE faktory, které budou také následně představeny. Poté také budou uvedeny některé z mnoha nedovolených technik SEO optimalizace. Na závěr této části budou představeny způsoby pro tvorbu uživatelsky přívětivé webové stránky.

Praktická část bude představovat aplikaci veškerých výše zmiňovaných metod analýzy konkurenceschopnosti na reálném podniku a to na cukrárně V uličce. Tento podnik bude v této části podrobně představen spolu s jeho webovými stránkami, které budou analyzovány. Po vyhodnocení výsledků z jednotlivých vnitřních a vnějších analýz budou navrhnuta možná řešení pro zlepšení konkurenční pozice. Na základě popisu a analýzy firemních webových stránek bude provedena jejich optimalizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost je pojmem, který má v dnešní době pro toho kdo chce uspět, veliký význam. Vychází z pojmu konkurence, které bylo vytvořeno z latinského concurrere, které v překladu znamená rivalitu, soupeření nebo také soutěžní moc. (MM Průmyslové spektrum, 2009) Pro konkurenci neexistuje jednoznačná definice a tak jí popisuje každý autor trochu jinak.

Viturka (2010, s. 133) chápe konkurenceschopnost v *„absolutním či relativním smyslu. V prvním případě lze za konkurenceschopnost považovat každou firmu působící na trhu, která dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků ve své činnosti. Ve druhém případě se pak konkurenceschopnost firmy odvozuje z její pozice vůči dalším firmám.“*

Macáková (2003, s. 39) tento pojem vysvětluje následovně: *„Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Různé zájmy dále diferencují subjekty na straně poptávky i na straně nabídky“*

Vysvětlení rozdílu mezi pojmy konkurence a konkurenceschopnost dle mého názoru nejlépe vysvětluje Mikoláš (2005, s. 34) na vztahu potenciálnosti a reálnosti. Ten za konkurenceschopnost považuje potenciál firmy a jeho využití za konkurování / konkurenci. (Obrázek 1)

Existenční princip			
potenciálnosti		**reálnosti**	
geneze →		*geneze*	
charakteristika potenciálu	*potenciál jako produktivní faktor*	potenciál jako reálná akce = příčina (produkt)	spotřebovaný potenciál = důsledek (užití produktu)
konkurenceschopnost	**konkurenční síla – tlak**	**konkurence – konkurování**	**úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt**

Obrázek 1 Geneze konkurenceschopnosti k úspěchu firmy (Mikoláš, 2005, s. 34)

1.1 Členění konkurence dle ekonomické teorie

Konkurence mezi stranou nabídky a poptávky je typický souboj prodejce – zákazník. Prodejce se snaží prodávat za co možná nejvyšší ceny, ale zákazník chce nakupovat za nejnižší ceny. Aby došlo k uzavření obchodu, musí dojít k určitému kompromisu na obou stranách. Tato konkurence se mimochodem také nazývá konkurencí napříč trhem. (Macáková, 2003, s. 39)

Konkurence na straně poptávky je soubojem mezi spotřebiteli a to zejména v době, kdy je poptávka po zboží vyšší nežli jeho nabídka. Mnohem zajímavější je konkurence na straně nabídky, kde mezi sebou soupeří prodejci. Na základě jejich boje lze tuto konkurenci členit na cenovou a necenovou konkurenci. (Sojka a kol., 1999, s. 29)

Cenová konkurence nastává tehdy, kdy prodejci soupeří hlavně cenou daného zboží. Naopak necenová konkurence je boj prostřednictvím různých výhod a doplňků k prodeji. Může jít například o dopravu zdarma, delší doba poskytovaného bezplatného servisu apod. Mimo to se konkurence na straně poptávky člení dle podmínek trhu, ve kterém se prodejci nachází. Jde o dokonalou konkurenci, kdy mají prodejci rovné podmínky a všichni prodávají stejné produkty.

1.1.1 Dokonalá konkurence

Dokonalost této konkurence spočívá v nemožnosti měnit prodejní cenu produktu, který je homogenní a tak tedy pokud chce některý prodejce dosáhnout vyššího zisku, musí se snažit snížit náklady na minimum. (Macáková, 2003, s. 41-46) Hlavními rysy dokonalé konkurence jsou dle Samuelsona a kol. (2007, s. 148):

„1. V dokonalé konkurenci existuje mnoho malých firem. Každá vyrábí totožný produkt, ale je příliš malá na to, aby ovlivnila tržní cenu.

2. Dokonale konkurenční firma čelí dokonale vodorovné poptávkové křivce.

3. Dodatečný příjem získaný z prodeje dodatečné jednotky proto odpovídá tržní ceně.“

První rys dokonalé konkurence dle Samuelsona odpovídá popisu dokonalé konkurence dle Macákové. Následující rys vyjadřuje dokonale elastickou poptávku prostřednictvím vodorovné poptávkové křivky. Ta vyjadřuje, že při změně poptávaného množství nedochází ke změně ceny daného produktu, s čímž souvisí i rys poslední.

1.1.2 Nedokonalá konkurence

V reálném světě však nastává nedokonalá konkurence, při které prodejci nemají stejné podmínky. Tato konkurence se objevuje v odvětví, kde má některý z prodejců možnou určitou kontrolu nad cenou svého produktu. Nedokonalá konkurence se dělí na monopolistickou konkurenci, oligopol a úplný monopol.

V monopolistické konkurenci se vyskytuje velký počet drobných prodejců, kteří prodávají diferencovaný produkt. Vstup do odvětví není nijak omezen. Tento typ nedokonalé konkurence se velmi podobá dokonalé konkurenci právě velkým počtem prodávajících a jejich malým vlivem. Zásadním rozdílem je prodej diferencovaného produktu díky čemuž mohou prodávající prodávat za rozdílné ceny. Typickou oblastí jsou maloobchody (pizzy, pivo). (Samuelson a kol., 2007, s. 168)

Mírně je již omezen vstup do odvětví při oligopolu díky malé skupince silných prodejců. V této konkurenci má každý možnost ovlivnění tržní ceny, čímž může dojít ke vzniku cenových válek mezi konkurenty. Produkt je také diferencovaný, ale rozdíly mezi produkty jednotlivých konkurentů nejsou příliš výrazné. Typickými oblastmi jsou ocelářství, chemický průmysl, ale třeba také komunikace. (Samuelson a kol., 2007, s. 168)

Krajní situací je pak monopol, při kterém se na trhu vyskytuje pouze jeden silný prodejce, který má moc ovlivňovat cenu. Tento stav je v dnešní době velice vzácný a vzniká obvykle pouze na základě vládních regulací a ochrany. Z dlouhodobého hlediska nemá žádný monopol svoji pozici jistou. (Samuelson a kol., 2007, s. 168)

1.2 Konkurenční výhoda

Pokud chce podnik v boji s ostatními konkurenty uspět, musí si získat a udržet konkurenční výhodu. Tu získá pouze tehdy, pokud bude vyrábět jiný produkt než ostatní nebo stejný, ale naprosto jinou technologií či způsobem. (Sedláčková, 2006, s. 6)

Dle Granta (2010, s. 222) je možné konkurenční výhodu získat dosahováním nejnižších nákladů v odvětví a prodávat tak produkt za nejnižší cenu nebo vyrábět produkt, který bude natolik odlišný, že ho bude moci prodávat dráž.

Porter (1998, s. 35-38) popisuje získání konkurenční výhody obdobně s tím, že ještě doplňuje další způsob a to zaměření se na určitý segment trhu nebo nákupní skupinu. Výsledkem je model se dvěma cílovými oblastmi (celý trh nebo jeho část) a dvě strategie jak získat konkurenční výhodu. První je strategie vedení nejnižší cenou, u které je velké riziko napodobení jiným podnikem a tím pádem vedení cenové války. Vedení cenové války může podnik velice snadno zlikvidovat. Druhou strategií je odlišení produktu nebo služby, která vede obvykle k vysokým nákladům, protože podnik musí investovat nemalé částky do vývoje nebo marketingu.

Podnik má konkurenční výhodu do doby, než dojde k její imitaci jiným konkurentem. Napodobení konkurenční výhody je však velmi obtížné obzvláště v krátkém období protože vychází z firemních aktivit a způsobu jejich provádění, které je před konkurencí „skryto“. (Sedláčková, 2006, s. 7)

Prostředkem k nalezení konkurenční výhody slouží strategická analýza, která zjišťuje souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Rozděluje se tedy na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí resp. vnitřních a vnějších faktorů působících na podnik. Neexistuje doporučený postup jak strategickou analýzu zpracovat, protože je každý podnik specifický a působí na něho různé vlivy. (Obrázek 2) Analýza by neměla být založena pouze na předpovídání budoucnosti, ale měla by vycházet a opírat se o faktory, které ovlivňují budoucnost podniku. Velmi důležité je tedy pochopení stávající situace a samotné konkurenční pozice. (Sedláčková, 2006, s. 9)

Obrázek 2 Strategická pozice podniku (Sedláčková, 2006, s. 10)

Po provedení strategické analýzy následuje syntéza výsledků k odhalení možné konkurenční výhody. Syntéza je závěrečnou, velmi náročnou fází, ve které je vhodné provedení SWOT analýzy ze které odhalíme možné příležitosti, hrozby, slabiny a silné stránky ovlivňující konkurenční pozici podniku. (Sedláčková, 2006, s. 11) Na základě těchto výsledků je pak možné vytvořit strategický plán, který bude směřovat k zlepšení stávající konkurenční pozice podniku.

2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí nebo také analýza okolí se zaměřuje na zkoumání faktorů ovlivňujících pozici podniku z vnějšku jak z pohledu minulosti tak současnosti. Správná analýza vnějšího prostředí zahrnuje i pohled do budoucnosti prostřednictvím prognóz. Její úloha při dnešním velice propojeném a globálním světě je velice významná. (Sedláčková, 2006, s. 13)

Jirásek (1993, s. 195-200) zařazuje do sil působících z vnějšího okolí zejména dodavatelé, odběratele, konkurenty, nové výrobky, vlastní výrobky, stát a státní správu, banky. Sedláčková (2006, s. 13) tyto faktory zobecňuje a rozšiřuje na politické, ekonomické, technologické, socio-kulturní a faktory působící v odvětvovém okolí (dodavatelé, konkurenti a zákazníci). První čtyři uvedené faktory chápe jako makrookolí, které je analyzováno pomocí PEST resp. PESTLE analýzy.

2.1.1 PESTLE analýza

U PEST analýzy jde o sledování a analýzu Politických, Ekonomických, Socio-kulturní a Technologických faktorů, které působí na daný podnik. Později se však tato analýza doplnila o další dva faktory a to o Legislativní a Ekologické či Environmentální. Výsledkem je označení PESTLE nebo také PESTEL analýza. V principu jde o zamyšlení a popsání vlivů, které mají opravdu zásadní vliv na podnik. (Váchal a kol., 2013, s. 99)

„Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

1. *Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?*
2. *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
3. *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“* (Grasseová a kol., 2010, s. 178)

Příklady jednotlivých druhů faktorů:

- **Politické faktory –** do těchto faktorů lze zařadit např. politický vliv, stabilita politiky nebo také vystupovaní státu vůči okolí.
- **Ekonomické faktory** – sem spadají základní makroekonomické ukazatele (inflace, HDP, úroková míra), měnová stabilita a třeba také míra zdanění.
- **Socio-kulturní faktory** – jde spíše o demografické údaje, kterými jsou velikost populace, průměrný věk, zaměstnanost a vzdělanost.
- **Technické či technologické faktory –** tyto faktory reprezentuje např. vztah vládní podpory vědy a techniky nebo trendy v inovacích.
- **Legislativní faktory** - ty v sobě zahrnují daňové zatížení, ekologická opatření, vymahatelnost práva apod.
- **Ekologické a environmentální faktory** - představují vlivy, které tvoří např. klimatické změny či globální oteplování. (Grasseová a kol., 2010, s. 179)

2.1.2 Porterův model

Porterův model pěti sil se používá zejména k analýze atraktivnosti odvětví vzhledem k jeho ziskovosti. Tento model analyzuje zejména mikrookolí podniku (dodavatelé, konkurenti a zákazníci). Nutné je uvědomění, že všechny „síly“ nemají stále stejnou důležitost, protože každé odvětví je odlišné. (Obrázek 3)(Grasseová a kol., 2010, s. 191)

Pět sil definující atraktivitu trhu:

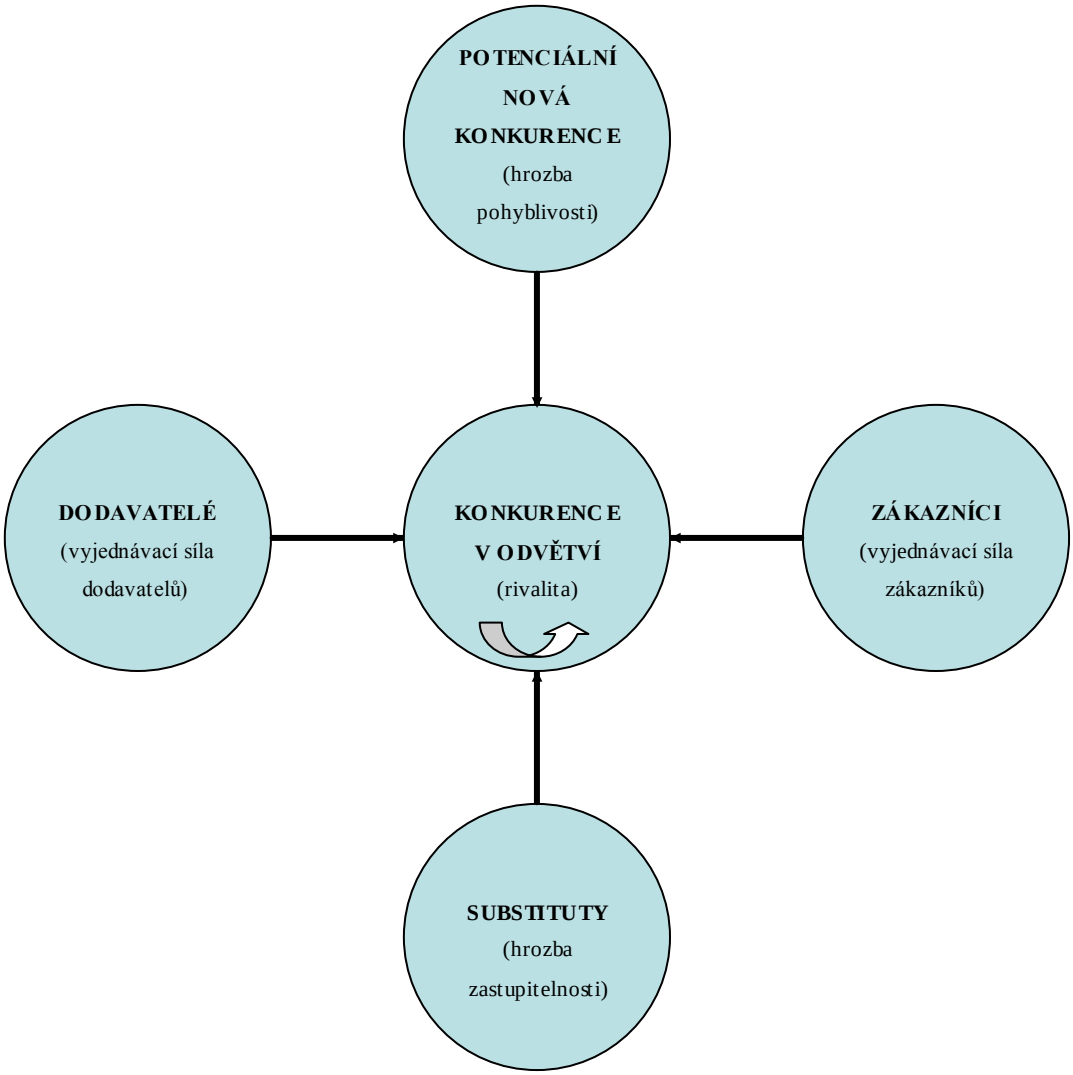
- **Hrozba silné rivality** – v segmentu vystupuje několik silných podniků, které prodávají téměř totožné, málo odlišné produkty. Vedou cenové války a reklamní bitvy. Fixní náklady jsou zde vysoké a konkurenti, kteří již na trhu vystupují, mají silnou motivaci se na trhu udržet. (Kotler, 2007, s. 380)
- **Hrozba nově vstupujících konkurentů** – segment trhu je velmi atraktivní, jestliže jsou bariéry vstupu vysoké a výstupu nízké. V tomto segmentu se udrží jen ti nejsilnější a ti slabší mohou segment kdykoli opustit. Zisky jsou zde tedy poměrně

stabilní a vysoké. Bariéry vstupu představují zejména licence a patenty, velká kapitálové požadavky, vzácné suroviny apod. Hlavními bariérami výstupu jsou např. vládní restrikce, právní nebo morální závazky a nedostatek alternativních příležitostí. (Kotler, 2007, s. 380)

U neatraktivního segmentu je tak, že bariery vstupu jsou velmi nízké a tak do segmentu může vstoupit snadno a kdykoli každý, ale vystoupení je již obtížné. Jediným výsledkem pak je menší zisk pro všechny účastníky daného segmentu. (Grasseová, 2010, s. 192)

Pokud jsou bariéry vstupu a výstupu nízké vede to k menší ziskovosti, ale stabilitě. Naopak sice dochází k vyšší ziskovosti, ale za rizika, že se slabé firmy stále drží v segmentu, protože nemohou tak snadno vystoupit. (Grasseová, 2010, s. 191)

- **Hrozba náhražek** – Segment je neatraktivní, pokud existuje velká pravděpodobnost nahrazení produktu produktem jiného podniku. Tím, že existují dostupné substituty, dochází ke snižování cen a samozřejmě tedy i nižším ziskům. (Kotler, 2007, s. 380)
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – Tím, že mají zákazníci velkou vyjednávací sílu, dochází ke snižování cen prodávaných produktů, čímž se konkurenti staví proti sobě, vedou cenovou válku a trh je tedy neatraktivní. (Grasseová, 2010, s. 192)
- **Hrozba vzrůstající vyjednávající síly dodavatelů** – Stejně jako u předchozí síly je trh neatraktivní, pokud mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu. Mohou tedy zvyšovat cenu svých produktů a tedy náklady podnikatelů. Takovýto případ může nastat u dodavatelů, kteří distribuují jedinečné produkty. (Grasseová, 2010, s. 192)



Obrázek 3 Pět sil (Vlastní zpracování dle Grasseová a kol., 2010, s. 191)

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku souvisí s faktory, které mohou být řízeny a ovlivňovány samotným podnikem. Toto prostředí je tvořeno zdroji a schopnostmi tyto zdroje efektivně využívat. Cílem analýzy vnitřního prostředí tedy je identifikace významných zdrojů a schopností, které mohou pomoci obstát v konkurenčním boji. Na základě této analýzy pak můžeme nalézt specifické přednosti, které určují konkurenční výhodu daného podniku. (Jakubíková, 2013, s.

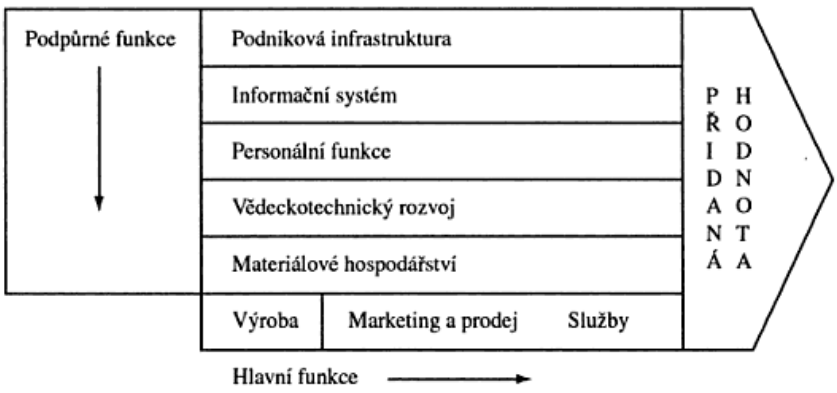
109) K analýze vnitřního prostředí existuje velké množství metod, já v této práci uvedu např. Hodnotový řetězec, VRIO analýzu, BCG matici a výše popsanou SWOT analýzu.

2.2.1 Hodnotový řetězec

Je metodou pro budování vyšší hodnoty pro zákazníka, kterou popsal M. Porter. Pomyslný řetězec tvoří devět činností, které vytvářejí hodnotu podnikání. Tyto činnosti jsou rozděleny na pět primárních a čtyři podpůrné funkce. Tyto funkce vytváří hodnotu, která je určená v penězích, za které jsou zákazníci daný produkt nebo službu zakoupit. Podnik by měl usilovat o získání předností v těchto funkcích, zejména v těch primárních čímž se zvýší zisk podniku a tedy i jeho konkurenceschopnost. (Dedouchová, 2001, s. 31-32) Před získáním předností v jednotlivých funkcích předchází analýza nákladů každé a snaha tyto náklady minimalizovat. Vhodné jé také získat informace o nákladech a výkonech konkurence, které může použít jako své měřítko tzv. Benchmark. (Kotler, 2007, s. 76)

Mezi primární jsou zařazeny činnosti, které *„se zabývají sledem dodávání materiálu do firmy (dovnitř směřující logistika), jeho proměnou ve finální výrobky (operace), odesláním finálních výrobků (ven směřující logistika), jejich marketingem (marketing a prodej) a s nimi spojenými službami.“* (Kotler, 2007, s. 76)

Podpůrné činnosti jsou takové činnosti, o které se starají specializovaná oddělení. Těmi jsou například řízení lidských zdrojů, firemní infrastruktura (nejvyšší vedení, účetnictví, financování) a nákupní oddělení. (Kotler, 2007, s. 76)



Obrázek 4 Hodnotový řetězec (Dedouchová, 2001, s. 31)

2.2.2 VRIO metoda

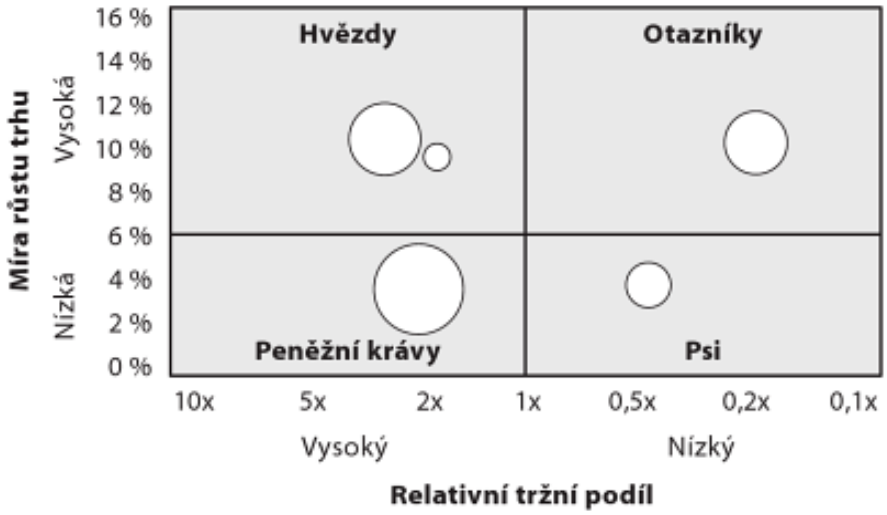
Zkratka VRIO vznikla z počátečních písmen anglických názvů: Value (hodnota), Rareness (vzácnost), Imitability (napodobitelnost) a Organization (Organizace). Tato metoda je zaměřena na zdroje, které rozděluje na zdroje lidské, fyzické, finanční a nehmotné. Tyto zdroje pak posuzuje dle výše zmíněných kritérií (hodnota, vzácnost, napodopitelnost a organizace) resp. dle odpovědí na otázky, které se těchto kritérií týkají. (Jakubíková, 2013, s. 109-110)

- *„**Hodnota (Value)** – Jak je zdroj nákladný (nákup, nájem, atd.)?*
- ***Vzácnost (Rareness)** – Jak je zdroj vzácný?*
- ***Napodobitelnost (Imitability)** – Jde zdroj napodobit?*
- ***Organizace (Organization)**"(* Vseomarketingu, 2013)

Výsledkem je pak zhodnocení zdrojů, nalezení významných prvků určující konkurenční výhodu a místa pro zlepšení. Tato metoda pak může představovat podklad pro strategické řízení rozvoje.

2.2.3 BCG matice

BCG matice je metoda k analýze produktů a produktových řad vytvořená firmou Boston Consulting Group. Tato matice posuzuje míru růstu trhu na ose y a relativní tržní podíl na x. Pokud je roční procentní růst prodejů vyšší o více než 10%, je tento trh považován za dynamický (vysoký). Relativní podíl na trhu je považován za vysoký, pokud je vyšší než jedna a naopak nízký v případě menší hodnoty. Relativní tržní podíl je určen podílem tržním podílem dané firmy resp. produktu a tržním podílem největšího konkurenta. Výsledkem je rozdělení do čtyř kvadrantů, které jsou pojmenovány Otazníky, Hvězdy, Peněžní krávy a Psi. (Obrázek 5)(Blažková, 2007, s. 143-145)



Obrázek 5 Matice BCG (Blažková, 2007, str. 143)

- **Otazníky** – zde se vyskytují výrobky, které se pohybují na trhu s vysokou mírou růstu trhu, ale s malým tržním podílem. Název Otazníky je zvolen, protože představují nejistou budoucnost. Mohou být ziskové i ztrátové.
- **Hvězdy** – pokud jsou otazníky úspěšné, dostávají se do kvadrantu Hvězd. Tento kvadrant je ziskový, ale udržení se v tomto kvadrantu je pro podnik značně nákladné.
- **Peněžní krávy** – jedná se o zavedené produkty, do kterých firma nemusí příliš investovat a i přesto jsou úspěšné.
- **Psi** – představují produkty, které generují malý zisk nebo ztrátu protože se pohybují na neatraktivním trhu s nízkým tempem růstu. (Blažková, 2007, s. 143-145)

Podnik pak má možnost dále investovat a tedy rozvíjet tržní podíl nebo investovat takovou peněžní částku, která stačí k udržení aktuálního podílu. Další možností je dále těžit příjmy anebo se prodejem či likvidací produktu zbavit. (Kotler, 2007, s. 102)

2.3 Swot analýza

Název SWOT vychází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats – Silné a Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby. Jde tedy o analýzu vnitřního prostředí prostřednictvím silných a slabých stránek podniku a také vnějšího prostředí skrze příležitosti a hrozby. Tato analýza je snadno proveditelná a přehledná. Výsledkem jsou čtyři seznamy klíčových faktorů. Na základě této činnosti je pak možné vytvářet pro danou situaci závěry a popřípadě i strategie. (Váchal a kol., 2013, s. 99)

Pro vyhodnocení tržních příležitostí je dle Kotlera (2007, s. 91) vhodné položit si následující otázky:

1. *„Může být užitek, který představuje nějaká příležitost, vyjádřen natolik přesvědčivě, aby definoval cílový trh (či trhy)?*
2. *Může být cílový trh lokalizován a dosažen pomocí nákladově efektivních mediálních a obchodních kanálů?*
3. *Má společnost přístup nebo vlastní nějaké klíčově důležité přednosti a zdroje, které by přinesli uživatelům užitek?*
4. *Dokáže společnost poskytnout užitek lépe než jakýkoliv aktuální nebo potenciální konkurent?*
5. *Jaký bude poměr návratnosti finančních prostředků a investic“*

U hrozeb je vhodné dále zhodnotit jejich vážnost a pravděpodobnost, že nastanou. Poté již má podnik kompletní informace a může tak zhodnotit zdali je pro něho trh či segment trhu dostatečně atraktivní či nikoli.

Silné a slabé stránky popisují vnitřní prostředí podniku, kdy se po provedení analýzy může podnik zaměřit na své slabiny. Nemusí se samozřejmě zaměřit na veškeré slabiny, ale pouze na ty které mají podle něho největší důležitost či váhu. Na základě svých silných stránek může podnik začít stavět své strategie a popřípadě odhalit další možné příležitosti.

Silné stránky	Slabé stránky
– Kompetentnost v rozhodujících oblastech, – adekvátní finanční zdroje, – dobrá pověst u odběratelů, – uznávaná vůdčí pozice na trhu, – úspory z rozsahu, – vlastní technologie, – nákladová výhoda, – lepší reklamní kampaň, – schopní řídící pracovníci podniku.	– Nejasný strategický záměr, – nevyužité kapacity, – nedostatek manažerských dovedností a talentu, – nekompetentnost, – vnitřní problémy v operativní sféře, – zaostávání ve výzkumu a vývoji, – slabá pozice na trhu, – nedokonalá distribuční síť, – podprůměrné marketingové schopnosti, – neschopnost financovat potřebné změny ve strategii, – vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.
Příležitosti	**Ohrožení**
– Obsluhovat další skupiny zákazníků, – vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty, – rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků, – diverzifikace, – vertikální integrace, – překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích, – rychlejší růst trhu.	– Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, – rostoucí prodeje substitučních výrobků, – pomalý růst trhu, – nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád, – nákladné regulační požadavky, – nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku, – rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, – měnící se potřeby a vkus zákazníků, – nepříznivé demografické změny.

Obrázek 6 Příklady SWOT analýzy (Váchal a kol., 2013, s. 433)

3 SEO OPTIMALIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK

Vychází z anglického Search Engine Optimization (SEO), které v překladu znamená optimalizace pro vyhledávače. Právě jejich vznik odstartoval snahy o optimalizaci webových stránek tak, aby se webové stránky zobrazovali na prvních místech ve vyhledávačích. (Procházka, 2012, s. 29) SEO by však nemělo být chápáno pouze jako přístup k dosažení lepších pozic při vyhledávání. (Grappone a kol., 2011, s. 24)

Jde o souhrn několika technik a doporučení, které vedou k uživatelsky přátelským a sémanticky správným webovým stránkám. Tyto stránky mají zajímavý obsah a to jak textový tak i obrázkový. Průběžným sledováním a úpravou webových stránek může zajistit lepší pozici při vyhledávání. (Domes, 2011, s. 9)

Lepší pozice při hledání může zajistit vyšší relevantní návštěvnost webových stránek a tedy i potenciálně vyšší prodejnost zboží v případě internetových obchodů.

Každý internetový vyhledávač má vlastního robota, který prohledává Internet a provádí indexaci jednotlivých webových stránek. Princip spočívá v zaznamenávání obsahu webových stránek a jejich zdrojového kódu. Postupem času se robot na stránky opět vrátí a změněné části si opět zaznamená. Na oblíbené a často aktualizované webové stránky se pak vrací častěji, aby měl neustále aktuální záznam. Přesný způsob vyhodnocování webových stránek robotem je přísně utajován, a proto není a nemůže být SEO optimalizace přesně definovaná metoda.

Webové stránky se obvykle optimalizují na internetové vyhledávače, které mají největší podíl na trhu. Mezi ty největší a nejznámější internetové vyhledávače patří Google, jehož celosvětový tržní podíl od ledna do října 2014 dosahuje dle Net Market Share (2014) 68,59 %. Stejně tak je Google lídrem i v ČR, kterému je největším konkurentem Seznam. Dle effectix.com (2014) za rok 2013 Google dosahuje tržního podílu v ČR 54,48 %, Seznam 37,29 % a zbylých 8,24 % patří ostatním, jako jsou například Atlas a Centrum.

3.1 ON-PAGE faktory

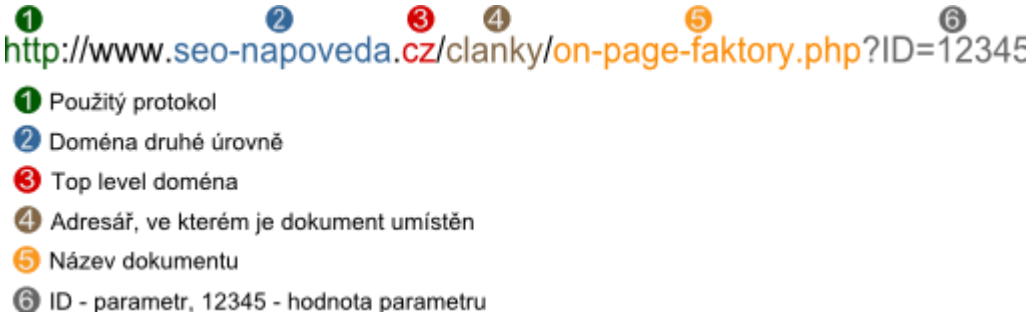
Cokoli se vyskytuje na webové stránce je chápáno jako on-page faktor. Mezi ně patří podle seznam.cz (2014):

„Titulek stránky, meta tag description, kódování stránky, struktura URL, struktura webové stránky, obsah stránky (nadpisy, zvýrazněný text, popisky obrázků), text odkazů na stránce (interních i externích), navigace stránek, rámy.

Titulek stránky je zobrazován jako hlavní část výsledků při vyhledávání ve vyhledávači Google a Seznam. Je tedy velice důležité zvolit optimální klíčová slova. Tento text je uvedený ve zdrojovém kódu v párovém tagu <title>. Titulek každé stránky by měl být jiný, protože každá stránka obsahuje jiné informace. (Domes, 2011, s. 61-62)

Po tagu <title> následují tzv. metadata umístěná v tagu <meta>, která slouží k bližšímu popisu stránky. U nich by měl být text co nejstručnější a měl by obsahovat hlavní klíčová slova. Kódování stránky určuje, jak má počítač rozumět použitým znakům a uživateli je zobrazit. Tyto informace by měla obsahovat každá stránka webu. Nejčastěji se v praxi využívá univerzální kódování utf-8. Kódování by mělo být umístěno ještě před párovým tagem <title> v tagu <meta http-equiv>. (Smička, 2004, s. 48-51)

URL je internetová adresa, která se skládá z několika částí, viz (Obrázek 7)



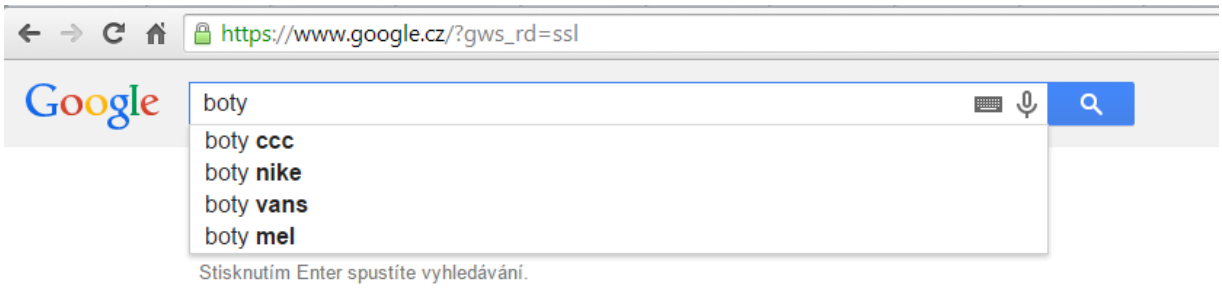
Obrázek 7 Struktura URL (Seznam, 2014)

Struktura webu z hlediska SEO optimalizace spočívá v dodržování pravidel, které vedou k udržení sémantní webové stránky, která vede k snadnějšímu a rychlejšímu vyhledávání. Za

nejdůležitější faktor se však považuje kvalitní obsah s vyhledávanými a relevantními klíčovými slovy.

Klíčová slova lze volit jako různá synonyma, překlepy nebo také jako slova se špatnou gramatikou. Při volbě klíčových slov je vhodné požádat o pomoc několika nezainteresovaných osob proto, že každý člověk formuluje stejnou věc odlišným způsobem. Volíme tedy jak odborná tak i laická vyjádření.

Další možností jak získat vhodná klíčová slova je použití našeptávače u vyhledávače, který zobrazuje nejčastěji hledané fráze. Například zadáme-li do vyhledávače slovo boty, zobrazí se nám v nabídce další možnosti: boty ccc, boty nike, boty vans. (Obrázek 8)



Obrázek 8 Využití našeptávače Google (Screenshot z Google vyhledávání)

Mimo tyto uvedené postupy existují také nástroje, které mohou pomoci při hledání klíčových slov a to například adwords keyword tool. Možné je také volit klíčová slova podle konkurence.

Velkou roli hraje umístění slov na webové stránce, kdy je nejlépe hodnocena hledaná fráze, která je umístěna v titulku stránky, nadpisu H1,H2 – H3, popisku obrázku nebo je v textu uvedena tučně. Doporučováno je umístění hlavního klíčového slova ihned na začátku v titulku stránky. Ten by neměl obsahovat více než 65 znaků, opakovat se na jiných stránkách a měl by návštěvníka zaujmout. Veškeré výše zmíněné prvky webových stránek spolu s kvalitním obsahem a meta tagy tvoří tzv. On-page faktory.

3.2 OFF-PAGE faktory

Jde o prvky, které nejsou umístěny přímo na stránce. Jedním z hlavních faktorů je důvěryhodnost webových stránek, kterou robot zjišťuje na základě stáří domény. Čím je doména starší tím má větší důvěryhodnost. Při zakládání nového webu je tedy vhodné (pokud je to možné) zakoupit již dříve používanou doménu.

Dalším je počet kvalitních zpětných odkazů, kdy platí, že čím více odkazů směřuje na stránku tím je stránka pro vyhledávač atraktivní. Záleží ale na tom jak z kvalitních webových stránek přichází. Kvalitu webových stránek určuje od Googlu PageRank a od Seznamu S-Rank právě na základě zpětných odkazů.

S-Rank je hodnotou udávanou Seznamem, která se pohybuje od 0 do 10. Čím je hodnota vyšší, tím je stránka „důležitější“. Přesný způsob výpočtu není znám, ale je obecně platné, že ho ovlivňuje počet příchozích a odchozích zpětných odkazů. Hodnoty S-ranku rovny 0 až 3 lze získat samotným registrováním do internetových katalogů. Těmi jsou například Seznam, Google, firmy.cz, centrum,… Hodnotu S-ranku 9 až 10 je poměrně obtížné získat. V české republice tuto hodnotu dosahuje pouze několik webových stránek. Důležité je také to, že u stránek, které nejsou aktualizovány a dlouhou dobu stagnují, dochází k postupnému snižování S-ranku. (Kubíček a kol., 2010, s. 92)

PageRank je používán obdobně jako u S-rank avšak tato hodnota je udávaná Googlem. Vychází z počtu kolika, a jak důležitých stránek na danou stránku odkazuje. Nejčastěji uváděný vzorec výpočtu PageRanku je dle Kubíčka (2010, s. 94):

$$PR(A) = \frac{(1-d)}{m} + d * (\frac{PR(T1)}{C(T1)} + \ ... + \ \frac{PR(Tn)}{C(Tn)})$$

Rovnice 1 Výpočet PageRanku (Kubíček a kol., 2010, s. 94)

Kde:

PR(A) je PageRank webové stránky A,

T1 – Tn jsou stránky odkazující na stránku A,

C(T) je počet odkazů vedoucích ze stránky T,

D je tlumícím faktorem, který udává celkový počet za indexovaných stránek.

Přesné hodnoty PageRanku se nezveřejňují tak, aby nebylo možné odhalit, co přesně tuto hodnotu ovlivňuje. PageRank je tedy přepočítán pro běžné uživatele na tzv. GTPR = Google Toolbar PageRank, který se pohybuje od 0 do 10. Vyšší hodnota opět znamená vyšší „důležitost“ webové stránky. (Kubíček a kol., 2010, s. 92)

Žádoucí je používat odchozí odkazy na velké webové stránky, kterými jsou například facebook.com, wikipedia.org, youtube.com. Předpokládá se, že i toto může pomocí ve výsledném umístění. Důležité je odkazovat se tak, aby se návštěvníkovi zobrazila odkazovaná stránka v novém okně svého prohlížeče, aby neodešel ze stávající webové stránky.

Po provedení SEO optimalizace je důležité stávající stránky průběžně aktualizovat a doplňovat protože vyhledávač pak stránky považuje za atraktivnější a navštěvuje častěji. SEO optimalizaci je tedy nutné chápat jako nepřetržitý proces.

3.3 Nedovolené techniky SEO

Nedovolených technik jak zlepšit svojí pozici ve vyhledávání existuje několik v závislosti s tím, jak se indexovací roboti postupně vyvíjeli a zlepšovali v odhalování minimálně nemorálních technik SEO optimalizace. Dnešní indexovací roboti dokáží tuto činnost sankcionovat. Pokud se jedná o opravdu zásadní činnost, může se stát, že robot začne celé webové stránky ignorovat a ty se tedy postupně začnou se svojí pozicí při vyhledávání propadat. Těmito technikami jsou např. skryté texty, Cloaking, Doorway page, Odkazové farmy,…

Skrytý text je technika, kdy nějaký text autor webové stránky ve zdrojovém kódu vytvoří, ale určitým způsobem ho před uživateli skryje. To se může dít za pomoci kaskádových stylů CSS, ukrytí pod obrázkem nebo použitím stejné barvy textu jako je pozadí webové stránky. Všechny tyto způsoby mají za cíl naplnit stránku co nejvíce klíčovými slovy. Obdobně je na tom „tapetování“ klíčovými slovy viditelně na webové stránce. Robot toto odhaluje pomocí procentuálního vyjádření jednotlivých klíčových slov vzhledem k celému textu. (Domes, 2011, s. 26-27)

Další nedovolenou technikou jsou Cloaking a Doorway page. Cloaking spočívá v podstrčení jiných webových stránek robotovi nežli uživateli. Uživateli se zobrazuje standartní webová

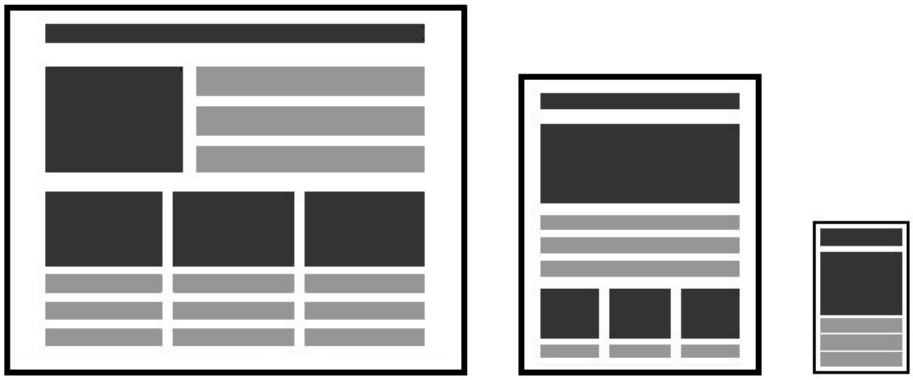
stránka, ale robot dostane vysoce propracovanou a optimalizovanou stránku, která by běžného uživatele absolutně neohromila. Doorway page je technika, která slouží k získání vyššího hodnocení webové stránky (např. S-rank). Cílem je obsáhnout „všemožné“ dotazy uživatelů a získat je na konkrétní „normální“ stránku. Obdobně funguje tzv. Odkazová farma, jde o několik webových stránek odkazujících se na jednu konkrétní webovou stránku a tím zlepšovat hodnocení dané webové stránky. (Jak psát web, 2014)

3.4 Uživatelsky přívětivý webdesign

Webová stránka by podle SEO optimalizace měla být uživatelský přívětivá. To bohužel dnes u mnoha webových stránek neplatí a to díky rostoucí oblibě tabletů a mobilních zařízení s přístupem na internet kdekoli a kdykoli. Webové stránky, které byly vytvořeny před pár lety jsou obvykle koncipovány na zobrazování při existenci menší rozmanitosti šířek obrazovek a proto se na těchto „nových“ zařízeních nezobrazují optimálně. Stránky jsou zmenšené a uživatel tedy musí velmi často požadované části stránek přibližovat. Problém také nastává v existenci velkého množství internetových prohlížečů, které uživatelé používají. Obvykle se identické webové stránky zobrazují v různých prohlížečích s mírnými rozdíly. Tyto nepříjemné situace řeší tzv. responzivní design nebo metoda dvou nezávislých webových stránek a to pro mobilní zařízení a desktopy. (Obrázek 9)

Kadlec (2014, s. 22) zmiňuje, že responzivní webdesign Marocotte popisuje následovně: *„Když někde hovořím nebo píšu o responzivním designu, snažím se podtrhnout silným barevným fixem následující důležitou věc: responzivní design není o „navrhování pro mobilní telefony“. Zrovna tak ale není o „navrhování pro desktopy“. Jedná se o takový webový design, který je flexibilnější a agnostický k zařízením.“* Agnostický přístup spočívá v návrhu tak, aby stránky byly co nejvíce kompatibilní s různými typy zařízení. Obdobně responzivní design popisují i na interval.cz (Interval, 2013):

„Cílem responzivního designu je vytvářet stránky, které uživateli poskytnou lepší pocit z jejich prohlížení. Je pro něj typická jak snadná navigace a čitelnost, tak o minimální nutnost rolování a posouvání při změně velikosti okna prohlížeče. Lze ho využít na různých přístrojích od osobních počítačů až po chytré telefony.“

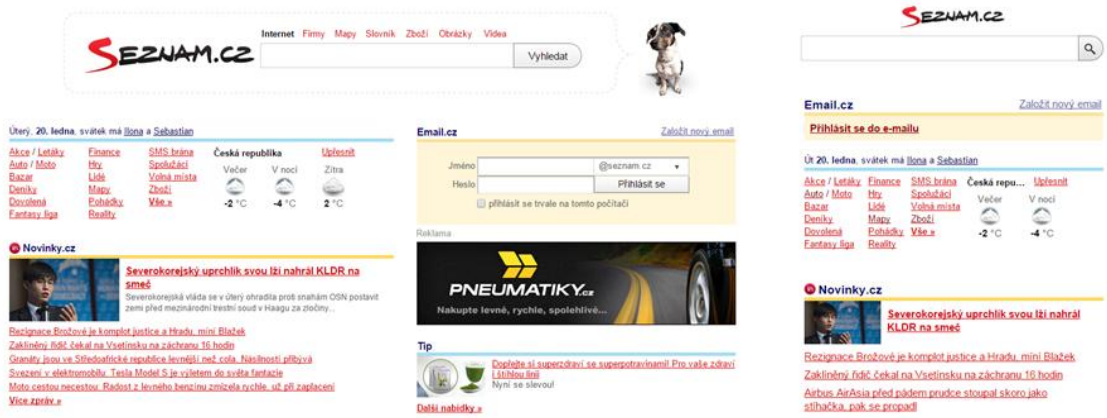


Obrázek 9 Ukázka responzivnosti webu (Vlastní zpracování)

Řešením je používání některých z flexibilních layoutů (plovoucí, elastický nebo hybridní). (Kadlec, 2014, s. 33) Layout představují rozmístění prvků na webové stránce, které se definuje pomocí tabulky kaskádových stylů tzv. CSS . Existují čtyři typy layoutů, které se běžně používají:

- **Layout s pevnou šířkou**, kdy je šířka omezena přesným počtem pixelů. Nejčastěji jde o 960px protože je dělitelné bezezbytku 2,3,4,5,6,8,10,12 a 15 což je přívětivé pro různé varianty rozložení webových prvků. Největší nevýhodou tohoto řešení je právě pevná šíře, při které uživatelé mobilních telefonů a tabletů musí používat přibližování. (Kadlec, 2014, s. 31)
- **Plovoucí layouty** jsou layouty, kde rozměry webových prvků jsou určovány v procentech. Toto řešení je rozhodně lepší než předchozí avšak nedostatečné pro mobilní telefony nebo velké obrazovky (TV). Výsledkem jsou buď délky řádků příliš široké, nebo úzké. (Kadlec, 2014, s. 32)
- **Elastické layouty** jsou podobné plovoucím s tím rozdílem, že se používají jednotky em. Samotná šířka webu se přizpůsobuje na základě zvolené velikosti písma uživatele v prohlížeči a podle velikosti písma uvedení v prvku <body>. (Kadlec, 2014, s. 32)
- **Hybridní layouty** kombinují řešení více výše uvedených layoutů. Například reklamní bannery na webových stránkách mají pevně danou šířku, ale hlavní textová část má šířku uvedenou v procentech. (Kadlec, 2014, s. 33)

Druhé řešení k vytvoření uživatelsky přívětivého webu spočívá ve vytvoření dvou nezávislých webových stránek zvlášť pro mobilní telefon a zvlášť pro desktop. Samotný web rozpozná zařízení, které uživatel používá a podle toho mu zobrazí danou verzi. Výhodou pak tedy je přenášení méně dat, které u mobilní verze znamená rychlejší načtení stránky. Samozřejmě je pro uživatele mobilního telefonu stránka přívětivější a přehlednější. Příkladem může být Seznam a jeho mobilní verze m.seznam.cz. (Obrázek 10)



Obrázek 10 Desktopová a mobilní verze seznam.cz (Screenshot úvodní stránky Seznam)

Oba tyto uvedené přístupy vedou jednoznačně k více uživatelsky přívětivé webové stránce a jsou rozhodně lepší než standartní, dnes již postupně zastarávající webové stránky koncipované pouze pro desktopy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

4.1 Základní představení

Cukrárna "V uličce" je provozována fyzickou osobou na základě živnostenského zákona. Miroslav Šilar provozuje cukrárnu a cukrářskou výrobu, jejíž výrobky jsou rozváženy v rámci Pardubického kraje již od roku 1995. Počet zaměstnanců se pohybuje v rozmezí pěti až deseti dle potřeby.

Cukrárna vyrábí klasické zákusky podle tradičních receptur na základě zkušeností starších cukrářů, kteří jí předávají výrobní postupy, myšlenky a nápady. Zároveň, ale spolupracuje s mladými cukráři, kteří k ní přinášejí nápady na nové druhy zákusků, dezertů a řezů.

Cukrárna i cukrářská výrobna se nachází v jedné budově ve výhodné poloze přibližně 100 m od Tyršova náměstí směrem na autobusové nádraží.

Obrázek 11 Pohled na cukrárnu směrem od zámku (Vlastní tvorba)

Výpis z registru ekonomických subjektů:

Obchodní firma:	Miroslav Šilar
Statistická právní norma:	101 - Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
Datum vzniku:	2. 2. 1995
Sídlo:	Prokopská 287, Choceň 565 01
IČO:	62039377

Předmět podnikání:

- Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků
- Velkoobchod a maloobchod
- Destilace, rektifikace a míchání lihovin

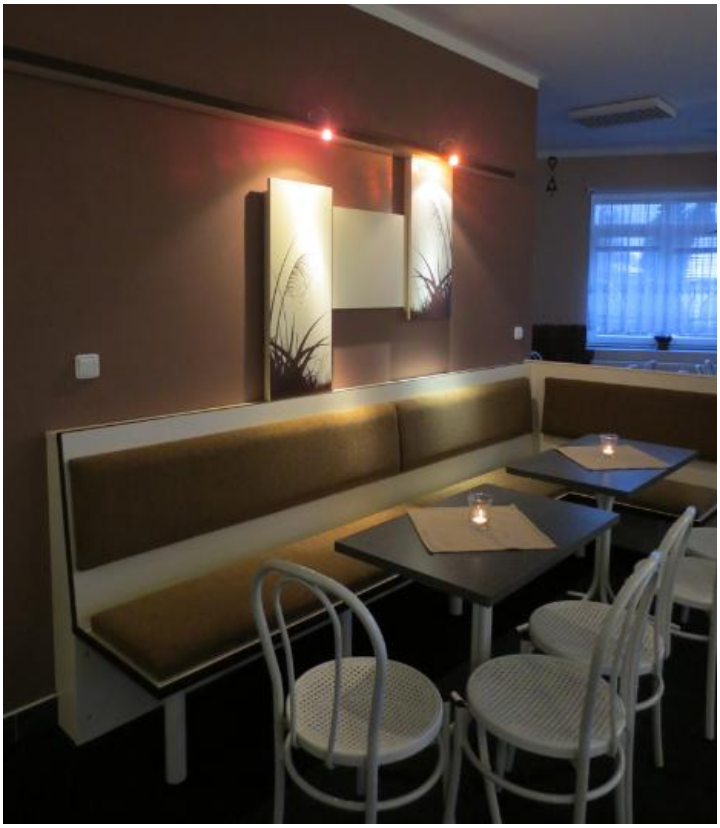
4.2 Historie podniku

Majitel cukrárny Miroslav Šilar s bývalou manželkou nejprve podnikali na živnost s odpovědnou osobou, kterou činil otec Miroslava Šilara, protože nesplňovali požadovanou odbornou způsobilost v tomto oboru. Otevřeli cukrárnu v Brandýse nad Orlicí s vlastní výrobnou a po uplynutí požadované doby na možnost uznání praxe v oboru začali podnikat na své jméno. Podnikání se vyvíjelo velice slibně, a proto následně otevřeli cukrárnu v Ústí nad Orlicí a Chocni. Všechny tyto cukrárny nesly název Na Výsluní a měly stejnou fasádu ve firemních barvách, které tvořila žlutá a šedá.

Vzhledem k časté návštěvě cyklistů začali pořádat cyklistický výlet přes tři cukrárny. Výlet začínal obdržením registrační karty v choceňské cukrárně a poté bylo cílem získat razítka z dalších dvou cukráren v Brandýse nad Orlicí a Ústí nad Orlicí. V cílové cukrárně na úspěšné

cyklisty čekala ochutnávka zákusků a koláčů zdarma s tím, že odpoledne byl vyhlášen nejmladší a nejstarší účastník.

V červnu 2011 však došlo k rozvodu manželů a rozdělení majetku, při kterém Miroslavu Šilarovi připadla do vlastnictví pouze cukrárna v Chocni. Ta po nějaké době změnila název na cukrárnu V uličce. Poté majitel začal měnit své výrobkové portfolio a interiér prodejny. V současné době je tento název v Chocni poměrně známý, ale pravidelně se stává, že zákazníci tuto cukrárnu dále spojují s cukrárnami, které vlastní bývalá manželka Miroslava Šilara.



Obrázek 12 Současná podoba interiéru cukrárny V uličce (Vlastní tvorba)

4.3 Produktové portfolio

4.3.1 Pekařské výrobky

Pekařské výrobky jsou v tomto podniku nejčastěji tvořeny máslovými rohovými koláči a malými tzv. svatebními koláči. Ty se vyrábí se čtyřmi druhy náplní – ořechovou, povidlovou, makovou a tvarohovou. Dalšími výrobky jsou třené rohlíky z lineckého těsta a Ara rohlíky z listového těsta. Nově se také vyrábí jako jediný slaný výrobek z celého portfolia cukrárny malé pizza tyčky.

4.3.2 Cukrářské výrobky

Počet položek tohoto typu výrobků se neustále zvyšuje a v současné době čítá až 60 druhů. Pravidelně však cukrárna vyrábí 30 – 35 druhů. Tyto výrobky se kategorizují na máslové, bílkové, žloutkové, šlehačkové a ostatní tzv. speciální cukrářské výrobky. Do této kategorie také patří dorty, které se dělí na modelované a ploché, poté podle tvaru a podle použitého krému či šlehačky.

- Máslové výrobky – Kokoska, Laskonka, Střecha, Pařížská tyčka, Mocca řez, Štafetka
- Bílkové – Indián klasický, ovocný, s bílou čokoládou a Ovocný kornoutek
- Žloutkové – Věneček, Ovocný košíček
- Šlehačkové – Griliášová trubička, Vlna, Pařížská kostka, Větrník, Ovocné řezy
- Speciální – Kávové zrno, Bombička, Míša řez, Punčový řez

5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

5.1 Analýza vnějšího prostředí

5.1.1 PESTLE analýza

Politické a legislativní faktory

Politická scéna ČR je za posledních několik let poměrně nestabilní a to především díky několika výměnám předsedy vlády. Tento jev může zapříčinit snížení zájmu zahraničních investorů investovat v ČR. (PohledZ-venku.cz, 2013) Zásadní vliv na cukrárnu V uličce můžou mít politické i legislativní změny v zahraničí a to zejména v Německu, kde jsou vyráběny některé důležité suroviny dovážené dvěma dodavateli.

Legislativní změny jsou v ČR také časté. Majitel cukrárny tedy musí tyto změny sledovat a reagovat na ně. Příkladem může být zavedení popisu alergenů v potravinách Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí, který má vést k bezpečnému výběru potravin. Povinně se uvádí u potravin následující alergeny - Obiloviny obsahující lepek, korýši a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich, ryby a výrobky z nich, jádra podzemnice olejné (arašídy) a výrobky z nich, sójové boby a výrobky z nich, mléko a výrobky z něj (včetně laktózy), skořápkové plody, celer a výrobky z něj, hořčice a výrobky z ní, sezamová semena a výrobky z nich, oxid siřičitý a siřičitany, vlčí bob (lupina) a výrobky z něj, měkkýši a výrobky z nich. Do budoucna je navíc plánováno zavedení povinnosti uvádět nutriční hodnoty u potravinářských výrobků. (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2014)

Výraznou změnou také bude od ledna 2016 zavedení kontrolních hlášení, které budou muset všichni plátci DPH měsíčně elektronicky posílat na finanční úřad. V případě nesplnění této podmínky bude plátce pokutován. Toto zavedení je snahou bojovat s daňovými úniky, které však zapříčiní vyšší časové a tedy i finanční zatížení podnikatelů. (Ministerstvo financí ČR, 2014)

Ekonomické faktory

V současné době se česká ekonomika dostává z recese, která byla zapříčiněna celosvětovou finanční krizí. Při té byla vyšší nezaměstnanost a spotřebitelé více šetřili. Výsledkem byl tedy

ještě vyšší propad ekonomiky díky slabé domácí poptávce. Mezi tyto faktory také patří inflace, která snižuje kupní sílu spotřebitele. Je procentuálně vyjádřená a představuje přírůstek průměrného indexu cen za poslední rok oproti roku minulému. Za posledních 10 let byla její míra nejnižší v loňském roce, kdy činila pouze 0,4 %. Nižší inflace panovala pouze v roce 2003, kdy byla na úrovni 0,1%. ČNB se tomuto výsledku snažila zabránit cílováním inflace na v roce 2010 stanovenou úroveň 2 %. Toho se snaží dosáhnout za pomocí devizových intervencí, které vedou k oslabení koruny. Tím dochází ke zvyšování dovozních cen a zvýhodnění vývozu z ČR. Výsledkem by měla být vyšší konkurenceschopnost českých podniků i jejich ziskovost. Tento stav by měl motivovat podniky do investování a najímání nových pracovníků čímž by se měla snížit nezaměstnanost a zvýšit mzdové ohodnocení, které povede ke zvýšení kupní síly spotřebitelů. Letošní rok je odhadovaná inflace okolo 0,3 % a příští rok již 1,8 %. (Česká národní banka, 2014) U podniků bez exportu jako je například cukrárna V uličce je tato skutečnost přítěží, protože dovážené zboží je dražší. Negativně devizové intervence považuje až 47 % podniků bez expertu jak se ukázalo v průzkumu Hospodářské komory ČR. (Tabulka 1)(HK ČR, 2014)

	Pozitivní	Neutrální	Negativní	Nevím
Všechny podniky	16 %	34 %	42 %	8 %
MSP	14 %	34 %	44 %	8 %
Velké podniky	34 %	29 %	28 %	9 %
Výrobní podniky	39 %	27 %	30 %	4 %
Stavební podniky	6 %	34 %	46 %	13 %
Podniky v oblasti služeb	5 %	37 %	49 %	9 %
Bez exportu	2 %	38 %	47 %	13 %
Export do 50 %	14 %	33 %	51 %	2 %
Export nad 50 %	59 %	22 %	16 %	3 %

Tabulka 1 Vnímání devizových intervencí podniky (HK ČR, 2014)

Dalším významným faktorem je mimo jiné míra zdanění a to zejména u DPH. V roce 2012 došlo k nárůstu sazby u sníženého DPH z 10 % na 14 %, přičemž základní sazba zůstala na 20 %. V dalším roce se obě tyto sazby zvýšily o 1 %. Obě sazby DPH zůstali stejné až do současnosti s tím rozdílem, že se snížená sazba dělí na první 15% a druhou základní 10%. (Účetní kavárna, 2015) Poslední zmiňovaná se vztahuje na léčiva, knihy, dětskou výživu a potraviny pro lidi, kteří trpí celikálií a fenylketonurií. Od ledna 2016 se měla snížená i základní sazba DPH sjednotit na 17,5 %, ale tato skutečnost byla zrušena. Pokud by k tomu opravdu došlo, ovlivnilo by to cukrárnu i zákazníky protože cukrářské výrobky nyní spadají pod sníženou 15% sazbu DPH. (Ministerstvo financí ČR, 2014)

Dalším faktorem je nezaměstnanost, která by se v případě jejího zvyšování zajisté projevila v nižším odbytu samotné cukrárny, ale i u odběratelů. Míra nezaměstnanosti v celé ČR za rok 2013 činí 7 % a pouze v Pardubickém kraji byla na úrovni 8,4 %. (Český statistický úřad, 2014) Přestože je nezaměstnanost v Pardubickém kraji poměrně vysoká je velice obtížné nalézt vhodného zaměstnance. Majitel za poslední rok vyzkoušel hned několik osob z úřadu práce, ale bohužel se jednalo o osoby, kterým nevyhovovala pracovní doba nebo jim chyběla manuální zručnost a základní znalosti jako je například převod jednotek.

Socio-kulturní faktory

Již od 80. let 20. století dochází ke stálému růstu počtu osob starších 65 let. V roce 2003 žilo v ČR přibližně 1 423 000 obyvatel starších 65 let. V roce 2010 počet osob starších 65 let představoval hodnotu 1 636 000. Poslední údaj je z roku 2013, kdy v ČR k 31. 12. žilo 1 826 000 osob starších 65 let. Cukrárna není příliš navštěvovaná osobami v důchodovém věku, a pokud ano, tak je výše útraty obvykle nižší než u mladších osob. Situace pro cukrárnu vzhledem ke stárnutí populace není krizová, ale také určitě není z hlediska budoucnosti příznivá. (Český statistický úřad, 2014)

V současné době se také zvyšuje trend zdravého životního stylu. Tuto skutečnost by mohlo podpořit i zavedení povinnosti zveřejňovat nutriční hodnoty jednotlivých výrobků kontrolovanou Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí. V současnosti nejde o dramatickou situaci, ale bylo by vhodné zaměřit se na výrobu „zdravějších“ výrobků a postupně tak obměňovat stávající výrobkové portfolio.

Dnešním velkým problémem je také získat kvalifikovanou osobu s praxí. Dnešní absolventi učilišť neznají a neumí základní cukrářské postupy. Jednou z nich je například tvorba bílkového krému a tzv. stavění indiánu, se kterou se většina studentů setká pouze pří pozorování učitele. Další okolností je to, že málokterý absolvent tohoto učiliště chce v tomto oboru po škole pokračovat.

Technické či technologické faktory

Mezi tyto faktory patří jednoznačně informační a komunikační technologie, které zaměstnancům i majiteli usnadňují práci a šetří drahocenný čas. Významnou událostí bylo vynalezení Internetu. Ten slouží kromě k nalezení požadovaných informací a ke komunikaci s dodavateli nebo odběrateli také pro lepší firemní propagaci. Internet využívá denně většina obyvatel ČR a díky stále zlepšujícím se nástrojům pro propagaci na internetu je stále snadnější zacílení na potenciální zákazníky. Velkou výhodu a potenciál představuje komunikace s veřejnou správou tzv. E-Government. Pokud podnikatel vlastní elektronický podpis, který slouží k identifikaci a autentizaci na Internetu může komunikovat s veřejnou správou elektronicky. Elektronický podpis má z hlediska práva stejný význam jako podpis vlastnoruční a tak tedy tato možnost šetří čas i náklady podnikatele a veřejné správě. (Podniková informatika, 2009, s. 23-24)

V rámci samotné výroby mají technické a technologické vlivy podobu využití kvalitnějších strojů, které mají nižší energetickou spotřebu. Jejich využití tedy snižuje variabilní náklady podniku. V tomto oboru je velice obtížné jednotlivé aktivity pracovníků automatizovat protože vyžadují cit a zkušenosti člověka. Nové stroje tedy spíše slouží k výše zmiňované úspoře energií, usnadnění práce a zejména ušetření času.

Ekologické a environmentální faktory

Cukrárna V uličce se snaží chovat co možná nejekologičtěji. Zaměstnanci třídí odpad prostřednictvím odpadových boxů vytvořených pro tento účel. Papír a kartonové krabice jsou odváženy svozovou službou, sklo je tříděno pomocí veřejných kontejnerů a plasty jsou odváženy do sběrného dvora, kde jsou tříděny na měkké a tvrdé. Do sběrného dvora také odváží veškeré poškozené nebo již nevyužitelné elektrické spotřebiče. Mimo to se snaží

neplýtvat elektrickou energií a snižovat množství odpadu. K mytí nádobí je používán ekologický pěnivý prostředek CELESTINA a na sanitární zařízení prostředek MEDIUM od společnosti MISSIVA, s. r. o. Tato společnost využívá originální české receptury, kdy používá suroviny pouze z obnovitelných přírodních zdrojů a usiluje o nízkou energetickou náročnost při výrobě a distribuci. Produkty mají klinické testy snášenlivosti a nejsou testovány na zvířatech. (Missivo, 2015)

5.1.2 Porterův model

Konkurence v odvětví

Konkurence samotné cukrárny v Chocni je poměrně silná. V případě prodejny cukrárny V uličce jsou přímou konkurencí ostatní cukrárny a kavárny. Za nepřímou konkurenci jsou považovány další podniky s možností zakoupení kávy s výjimkou restauračních zařízení. V rámci přímé konkurence zde fungují dvě další cukrárny a jedna kavárna. Nepřímou konkurenci tvoří dvě pekařství a jeden bar. Všichni tito konkurenti leží v okruhu přibližně 500m od cukrárny V uličce.

V okruhu 10 km od cukrárny V uličce existuje několik přímých konkurentů, kterými jsou cukrárny a kavárny, za kterými jsou obyvatelé Chocně ochotni dojíždět. Jde zejména o podniky ve Vysokém Mýtě a Brandýse nad Orlicí.

Fotografie interiéru jednotlivých níže uvedených konkurentů jsou k nalezení v příloze č.1.

Konkurence cukrárny v místě podnikání:

A. Cukrárna U Antona

Tato cukrárna leží v blízkosti nově zrekonstruovaného sportoviště a přibližně 200m od náměstí. Poskytuje 35 – 40 míst k sezení v poměrně příjemném prostředí, jejichž počet navyšuje v teplém období díky velké terase.

Disponují vlastní výrobnou cukrářských výrobků nejen pro svoji potřebu. Zaměřují se především na dortové kousky, které jsou poněkud dražší. Jsou jediní v Chocni, kteří si vyrábí vlastní kopečkovou zmrzlinu.

Jejich prezentace na internetu je hlavně skrze internetové katalogy a Facebook. Webové stránky poskytují pouze základní údaje s nepříliš zajímavou grafikou a kvalitním zpracováním.

B. Cukrárna U Marků

Tato cukrárna leží na nejrušnější ulici v Chocni T. G. Masaryka, kde poskytuje 15 - 20 míst k sezení. Disponují vlastní výrobnou cukrářských výrobků pouze pro svoji potřebu. Cenová hladina je zde relativně nízká. Mimo své cukrářské výrobky prodávají jako jediní v Chocni i potřeby pro domácí výrobu dortů a zákusků.

Prezentace na internetu je pouze skrze internetové katalogy a nepříliš aktualizovanou Facebookovou stránkou.

C. Kavárna Smé café

Jde o nově (od listopadu 2014) otevřenou kavárnu, která nabízí přibližně 20 míst k sezení ve velice moderním a příjemném prostředí. Tato kavárna a zároveň prodejna pečiva je obdobou Vysokomýtského Smé café, které je popsáno v následující části u konkurence v blízkém okolí.

Mimo těchto dvou kaváren majitelé vlastní zavedené Smékalovo pekařství s tradicí přes 120 let. Jejich cukrářské výrobky jsou obdobného typu jako u cukrárny U Antonu, avšak jsou mnohem vhodněji zdobené a prezentované. Vzbuzují dojem luxusnějších produktů, u kterých si mohou dovolit stanovit vyšší cenu.

Prezentací na internetu jsou zejména internetové katalogy a velice graficky i informačně povedené webové stránky.

D. Pekařství U Lifku

Toto pekařství leží stejně jako cukrárna U Marků na nejrušnější ulici v Chocni, která vede k zámeckému parku a nádraží. Zároveň leží v blízkosti přibližně 50m od autobusového nádraží. Má tedy takřka ideální polohu, protože denně okolo ní prochází velké množství lidí, kteří někam cestují hromadnou dopravou. Má 10 míst k sezení ve velice příjemném prostředí.

Na internetu se propaguje prostřednictvím internetových katalogů a webových stránek.

E. Pekařství a cukrářství Sázava

Stejně jako předchozí pekařství leží na ulici T. G. Masaryka a to zhruba v její polovině. Okolo ní tedy také prochází poměrně velké množství lidí. Nabízí nejen své pekařské, ale i cukrářské výrobky a to zejména zákusky v množství 16 druhů. Kromě zákusků dále nabízí několik dortů a různých lahůdek. Má silné zázemí a mimo této prodejny majitelé provozují dalších 25 prodejen v 16 městech ve Východních Čechách.

Propagace na internetu je prostřednictvím internetových katalogů, Facebooku a velice povedených webových stránek.

F. Bar Šantán

Tento bar leží u nábřeží Tiché Orlice přibližně 50m od cukrárny V uličce. Nabízí přibližně 40 míst k sezení ve velice moderním prostředí. V letních měsících provozuje venkovní posezení před barem a na jeho terase. V denních hodinách funguje spíše jako kavárna a večer jako bar, který poměrně často připravuje různé hudební akce nebo zajímavé přednášky. Cukrářské výrobky mají vlastní výroby, které vyrábí pouze pro svoji potřebu. Jde ale spíše o produkty typicky domácí, kterým je například jablečný štrůdl. Navštěvována je zejména mladšími lidmi a jako jediný z výše uvedených konkurentů poskytuje parkoviště až pro 10 osobních automobilů.

Propagace na internetu probíhá hlavně prostřednictvím Facebooku, který převážně používají mladí lidé. Internetové stránky mají již delší dobu nedokončené.

Vyhodnocení největšího konkurenta v místě podnikání:

Pro vyhodnocení největšího konkurenta v místě podnikání je využita tabulka s faktory, které jsou považovány za důležité z hlediska konkurence seřazenými podle priority. Ty jsou následně bodovány od jedné do pěti, kdy pět znamená lepší výsledek. Nejvýznamnějším je jméno podniku, které dosažené bodové ohodnocení násobí dvěma. Následuje úroveň interiéru s násobkem 1,75, počet míst k sezení s násobkem 1,5. Následujícím kritériem je vlastní výroba, která je hodnocena pěti body v případě existence a nulou při neexistenci. Na závěr je propagace na Internetu, která nemá přílišný význam a proto má násobek hodnotu 1.

Faktory	Konkurenti v místě podnikání					
	Přímí konkurenti			Nepřímí konkurenti		
	A	B	C	D	E	F
Jméno podniku (2)	4	2	5	5	4	5
Interiér (1,75)	5	2	5	5	4	5
Počet míst k sezení (1,5)	5	2	2	1	1	5
Vlastní výroba (1,25)	5	5	5	5	5	0
Propagace na internetu (1)	3	1	5	4	5	2
∑	**33,5**	**17,75**	**33**	**30,5**	**27,75**	**28,25**

Tabulka 2 Analýza konkurentů v místě podnikání

Z analýzy konkurentů vychází s těsným výsledkem jako největší konkurent v místě podnikání cukrárny V uličce cukrárna U Antona a následně nově otevřená kavárna Smé café a to především díky svému jménu a interiéru provozovny. Největší vliv z hlediska „boje“ o zákazníka má z těchto dvou výsledných konkurentů na cukrárnu V uličce spíše cukrárna U Antona a to především díky kvalitním zákuskům, velice příjemnému posezení a počtu míst k sezení.

Konkurence cukrárny v blízkém okolí:

A. Hejhalova cukrárna

Tato cukrárna je díky své historií, která sahá až k roku 1894 velmi oblíbená. Leží ve velice atraktivním místě a to na náměstí Přemysla Otakara II ve Vysokém Mýtě. Disponuje až 40 místy k sezení a v teplém období má otevřenou velkou terasu. Cukrářské výrobky jsou obdobného typu jako ve Smé café. Své výrobky vyrábí pouze pro svoji potřebu, přičemž cenová hladina jejich zákusků je stejná jako cukrárna V uličce. Propagace na internetu probíhá prostřednictvím internetových katalogů, webových stránek a Facebookové stránky.

B. Smé café

Ve Vysokém Mýtě je samotná prodejna mnohem větší než v Chocni a disponuje tedy více jak 20 místy k sezení. Strategie je zde pochopitelně stejná, snaží se vzbuzovat dojem luxusnějších produktů, u kterých si mohou dovolit stanovit vyšší cenu. Opět tato kavárna funguje i jako prodejna pečiva, která je díky své příhodné poloze v blízkosti sídliště hojně využívána. Jak je již uvedeno výše prezentací na internetu jsou zejména internetové katalogy a velice graficky povedené webové stránky.

C. Cukrárna Na Výsluní

Cukrárna Na Výsluní v Brandýse nad Orlicí vznikla již v roce 1996 a kromě prodejny provozuje rozvoz vlastních výrobků v okruhu přibližně 40km. Zaměřuje se především na výrobu a rozvoz pekařských výrobků. Cukrárna disponuje 25 místy k sezení a dalších přibližně 10 míst je v létě k dispozici na střeše cukrárny. Tato cukrárna je navštěvována v letním období zejména turisty a cyklisty. Prezentace na internetu probíhá prostřednictvím internetových katalogů, Facebooku a webových stránek spojených s eshopem.

Vyhodnocení největšího konkurenta v blízkém okolí:

Pro vyhodnocení největšího konkurenta v blízkém okolí je využita tabulka s faktory, které jsou považovány za důležité z hlediska konkurence, seřazenými podle priority. Ty jsou následně bodovány od jedné do pěti, kdy pět bodů představuje nejlepší výsledek.

Faktory	Konkurenti v blízkém okolí		
	A	B	C
Jméno podniku (2)	5	5	3
Interiér (1,75)	4	5	2
Počet míst k sezení (1,5)	5	5	5
Vlastní výroba (1,25)	5	5	5
Propagace na internetu (1)	4	5	5
∑	**34,75**	**37,5**	**28,25**

Tabulka 3 Analýza konkurentů v blízkém okolí

Z analýzy konkurentů vychází s jednoznačným výsledkem jako největší konkurent v blízkém okolí cukrárny V uličce kavárna Smé café ve Vysokém Mýtě díky maximálnímu ohodnocení všech faktorům. Jejich nejsilnějším faktorem, který má vliv na zákazníky je kvalita jejich zákusků s velice pěknou prezentací a zvučné jméno podniku.

Konkurence cukrárny z hlediska rozvozu výrobků:

Konkurenci cukrárny V uličce z hlediska výroby a rozvozu svých výrobků v okolí 40 km tvoří zejména tři na trhu poměrně dlouho fungující podniky. Nejblíže sídlí Smékalovo pekařství a cukrárna Na Výsluní, které mají své provozovny do 10 km od Chocně. Třetím je pak Pekařství a cukrářství Sázava, které leží 35 km od Chocně. Na základě zkušeností majitele je za nejsilnějšího konkurenta považováno Smékalovo pekařství vzhledem k počtu rozvozových míst a silnému zázemí. Vliv tohoto pekařství a počtu jejich dovozových míst představuje omezení množství nových potenciálních odběratelů.

Potenciální nová konkurence

Potenciální konkurence v případě cukrářské výroby má několik okolností, které v celku tvoří poměrně vysokou bariéru vstupu. Jde o kombinaci legislativních, kvalifikačních, finančních a případně dalších okolností.

První je legislativního typu. Samotné založení podniku tohoto typu na živnostenský list vyžaduje odbornou způsobilost. Tu je možné získat na základě vyučení v daném oboru, rekvalifikací nebo vykonání 6 leté praxe v oboru pod dozorem osoby vyučené v cukrářském oboru. Před zahájením výroby musí mít podnik vypracované kontrolní postupy HACCP, které jsou analýzou nebezpečí a kritických kontrolních bodů. Do toho typu lze zařadit také podmínku, že majitel a jeho všichni zaměstnanci musí vlastnit potravinářský průkaz.

Další nepříznivou okolností jsou vysoké vstupní investice. Příprava samotné provozovny vyžaduje několik specifických hygienických požadavků, které investici do přípravy nemovitosti značně zvyšují. Například musí být celý prostor vykachlíkován, odvětráván, obsahovat umyvadla na mytí rukou a nádobí zvlášť nebo také musí obsahovat oddělené pracoviště pro vyklepávání vajec. Následuje investice do vybavení výrobny, která je i u menší provozovny vysoká. Nutné je zakoupení nerezových pracovních stolů, chladicích boxů či lednic, hnětače, šlehače, pece, nádobí a doplňků.

Dále sem také patří problematika získání kvalifikované osoby s praxí a zájmem v tomto oboru pracovat jak je již uvedeno výše v rámci socio-kulturních faktorů z PESTLE analýzy.

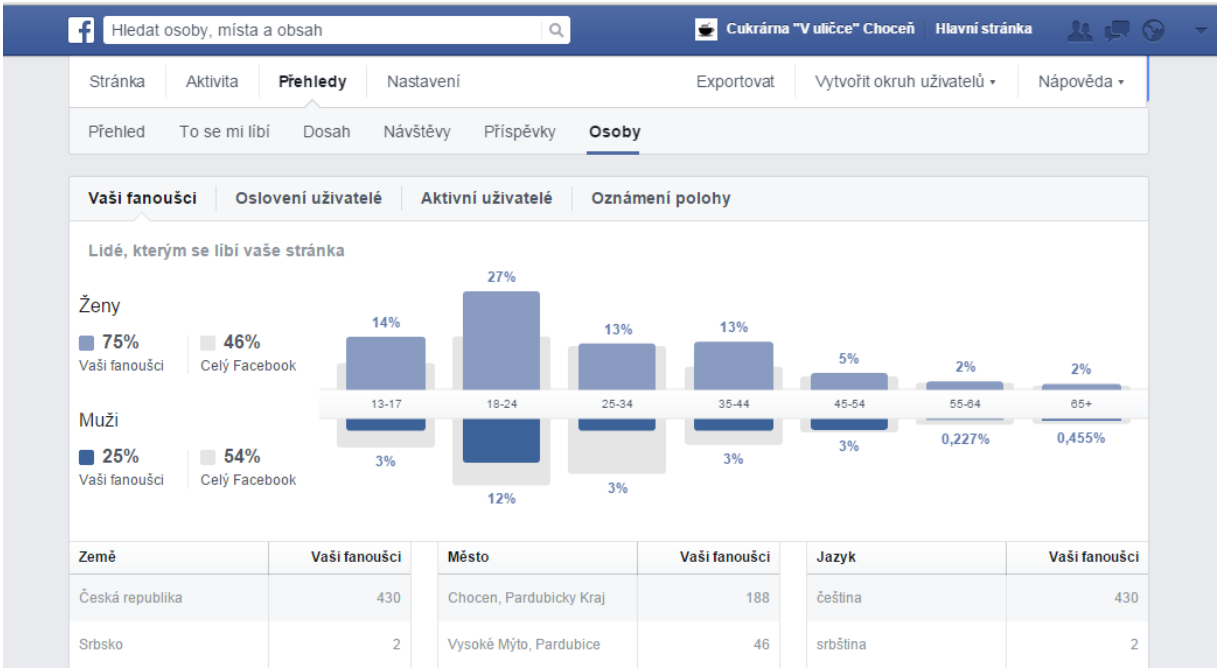
V případě provozování cukrárny nebo kavárny bez vlastní výrobny jsou bariéry vstupu jednoznačně nižší. Otázka legislativy se mění na živnost volnou, kdy není potřeba dokazovat vzdělání nebo praxi v oboru. Investice na vybudování prostor dle hygienických požadavků se také snižuje díky absenci výrobny a v případě kvalifikace zaměstnanců momentálně není příliš obtížné nalézt schopnou a příjemnou prodavačku.

Zákazníci

Prodej výrobků cukrárny V uličce probíhá prostřednictvím přímého i nepřímého distribučního kanálu. Nepřímý probíhá ***prodejem maloobchodníkům***, kteří si stanovují cenu za daný výrobek sami dle vlastního uvážení. Z obou způsobů prodeje mají největší vliv a možnost ovlivňovat cenové podmínky právě odběratelé (maloobchodníci), na kterých je podnik

závislý. Síla vlivu jednotlivých odběratelů se samozřejmě liší na základě odebíraného množství výrobků cukrárny.

Přímý probíhá skrze ***prodej konečnému zákazníkovi*** v prodejně cukrárny V uličce. Nejčastějšími zákazníky jsou na základě pozorování ženy. To dokazuje i facebooková stránka, jejíž fanoušky, kterých je 443 tvoří 75 % právě ženy. (Obrázek 13) Cukrárna se tedy při propagaci, která je nejčastěji prostřednictvím Facebooku soustředí zejména na ženy, které žijí v blízkém okolí.



Obrázek 13 Fanoušci facebookové stránky (Screenshot přehledu Facebookové stránky)

Dodavatelé

Cukrárna V uličce spolupracuje s několika dodavateli z oblasti surovin, energií, údržby a dalších služeb. Největší nákladovou položku tvoří dodavatelé surovin a energií. V oblasti surovin spolupracuje zejména s dodavateli vajec, mouky, šlehačky, tvarohu, kávy a dvou dodavatelů cukrářských surovin. U posledně zmiňovaných hrozí největší riziko změny cen prostřednictvím devizových kurzů, protože se jedná zejména o produkty dovezené ze zahraničí. Ti také mají největší vyjednávací sílu, protože jsou distributory ojedinělých

cukrářských surovin. Na trhu existuje několik dostupných substitutů, avšak jejich použití by vyžadovalo výraznou změnu receptury.

Se všemi dodavateli majitel vychází velice dobře a to díky dlouhodobé spolupráci a příjemnému jednání. Výsledkem je dodávka jejich produktů na fakturu se splatností, která není příliš zavazující. Není problém s placením po splatnosti faktury, ke kterému však příliš často nedochází.

Substituty

Riziko náhrady výrobků je v tomto odvětví značné. Kterýkoli výrobek lze konkurencí lehce napodobit. Stačí se již na nějaký podívat a zkušenému cukráři bude hned jasné, z jakých surovin případně jakým postupem je vyroben. Velmi často se tedy stává, že se cukrárna V uličce setkává s obdobnými výrobky, jaké uvedla na trh.

Jedním ze substitutů cukrářských výrobků cukrárny jsou pekařské výrobky početně zastoupených pekáren. Tyto výrobky mají blízkou povahu cukrářským výrobků a obvykle se pohybují v nižší cenové hladině. Souvisejícím rizikem je orientace pekáren na cukrářské výrobky stejně jako tomu je v případě pekařství a cukrářství Sázava, která v současné době vyrábí 16 druhů cukrářských výrobků spolu s dorty.

Dalším možným substitutem je možné využívání k příjemnému posezení u kávy nekuřácké restaurace, které v Chocni v podstatě nejsou. Vždy se jedná o restaurace s oddělnými kuřáckými a nekuřáckými zónami. Tento jev lze sledovat v případě baru Šantán, který je přes den nekuřácký a slouží spíše jako kavárna s výrobky čistě domácího typu.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

5.2.1 Hodnotový řetězec

Primární činnosti:

a) **Vstupní logistika**

Veškeré komunikace s dodavateli probíhá prostřednictvím telefonu. Základní suroviny jako jsou například vejce, šlehačka apod. objednává dle svého úsudku hlavní cukrářka.

Ostatní suroviny a materiál objednává sám majitel v množství dohodnutém s hlavní cukrářkou. Veškeré objednávky jsou zpravidla dováženy v dopoledních hodinách a jsou přebírány některým ze zaměstnanců, který zkontroluje množství jednotlivých položek dle dodacího listu. Samotná platba za dodané zboží či suroviny probíhá bezhotovostně na základě faktury.

K uložení surovin a zboží dochází bezprostředně po dodání a to na přesně určená místa. Sledování výše zásob je nepřetržité vzhledem k její vysoké obrátkovosti. Pokud je stav některých surovin, které nakupuje sám majitel nízký, zapisuje to hlavní cukrářka na k tomuto účelu určenou tabuli. Pokud je nějaký problém s dodanými surovinami nebo zbožím řeší tuto situaci zaměstnanec ihned při předávce. Jestliže se problém projeví později, řeší tuto situaci pouze majitel cukrárny.

b) Výroba a provoz

Samotné výrobky vznikají ve výrobně, která je rozdělena na dvě části. Jedna slouží k pečení, kde jsou čtyři elektrické trouby, dva pracovní stoly a prostory pro vyklepávání vajec. Ve druhé části se vyrábí zákusky tzv. za studena a nachází se zde pouze pracovní stoly a veškeré potřebné vybavení. Ve výrobně jsou umístěny dva chladicí boxy, které slouží pro uchovávání potravin a velká lednice, která je určena pro expedici. Výrobky cukrářského i pekařského typu jsou přepravovány v plastových přepravkách, které mají atest pro styk s potravinami o rozměrech 600 x 400 x 131 mm a nosností 10kg. Pro manipulaci s větším počtem přepravek jsou využívány podvozky s kolečky s nosností až 250kg.

c) Výstupní logistika

V současné době své výrobky rozváží dvěma užitkovými vozidly (Obrázek 14, 15) s chladicím zařízením splňujícím hygienické normy do několika míst ve východních Čechách. Teplota v přepravovací části dle vyhlášky Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných nesmí překročit +8°C a tak jsou výrobky během transportu výrobků neustále chlazeny na 5-6°C. (Vyhláška

č. 137/2004, 2004) Jde o vozy Ford Transit Connect MAXI 1.8 TDCI a Fiat Fiorino 1.3 JTD, oba s chladící nástavbou.

Obrázek 14 Ford Transit Connect MAXI (*U. S. News, 2013)*

Obrázek 15 Fiat Fiorino (*Zdvih servis, 2015)*

Platba za výrobky dodané cukrárnou V uličce probíhá v hotovosti řidiči, který za svěřené peníze zodpovídá. Ten odběratelům předává při dodávce dva dodací listy, z nichž mu jeden potvrdí svým podpisem a druhý list si odběratel nechává.

d) Marketing a odbyt

Hlavní marketingové aktivity probíhají na Internetu prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde cukrárna provozuje svou firemní stránku, která má k 23. 2. 2015 447 fanoušků. Pravidelně minimálně jednou týdně se snaží umístit nový příspěvek, kterým obvykle bývá některý z vyráběných dortů, případně nový zákusek s jeho popisem.

Propagace v prodejně je poměrně jednoduchá a to vystavením v chladící vitríně s popiskem „Novinka“. Poté prodavačky zákazníky o tomto zákusku informují a snaží se ho prodat. Propagace směrem k odběratelům probíhá poskytnutím nového zákusku na ochutnání zdarma a jeho popisem. Propagace cukrárny jako takové probíhá, jak je zmíněno již výše u SWOT analýzy prostřednictvím reklamního banneru a polepu obou vozidel.

e) Služby

V rámci služeb a poprodejního servisu cukrárna vzhledem k oboru podnikání poskytuje pouze odbornou znalost a možnost zaškolení zaměstnanců odběratele. Majitel cukrárny V uličce se vždy snaží prostřednictvím informačních materiálů poskytovat podrobný popis nových zákusků nebo dortů tak, aby odběratelé věděli, co prodávají a také snaží pomocí těchto materiálů odběratele informovat o méně důležitých změnách. Důležité nebo urgentní situace řeší majitel osobně nebo případně po telefonu.

Podpůrné činnosti:

Podpůrné činnosti jsou tvořeny činnostmi, které přímo nesouvisí s výrobou, ale i tak přidávají vyšší hodnotu celé firmě. Vzhledem k velikosti firmy a oboru podnikání nedochází k investicím do technologického rozvoje nebo tvorbě specializovaných oddělení. Jedinou významnou podpůrnou činností je řízení lidských zdrojů.

Noví zaměstnanci jsou vybíráni na základě pohovoru a testu základních dovedností, kdy jsou po určitou dobu zaměstnáni na základě dohody o provedení práce. Během této fáze majitel sleduje počínání zájemce o práci, to jak komunikuje s ostatními a jak je zručný. Zásadní vliv při rozhodování o přijetí zájemce o práci mají všichni zaměstnanci, kterých se majitel jednotlivě dotazuje na jejich osobní názor. Poté pokud zájemce o práci uspěje, nastává mzdové vyjednávání a případné uzavření pracovní smlouvy.

5.2.2 VRIO metoda

Lidské zdroje

Významnými lidskými zdroji v cukrárně V uličce jsou kvalifikovaní zaměstnanci ve výrobě vzhledem k jejich nedostatku na pracovním trhu. Takový zaměstnanec má tedy velkou hodnotu a jeho činnosti jsou méně nákladné než u zaměstnanců nekvalifikovaných. Lze říci, že zkušení cukráři jsou vzácní vzhledem k faktorům ovlivňujícím jejich počet uvedených v rámci sociokulturních faktoru PESTLE analýzy. V současné době pracuje v cukrárně V uličce kvalifikovaná osoba s praxí pouze jedna jako hlavní cukrářka. Ostatní zaměstnanci výroby nejsou vyučeni v oboru a dochází tedy k jejich neustálému vzdělávaní. Za poslední rok byla fluktuace zaměstnanců poměrně vysoká a získávání nových zaměstnanců bylo a je v současné době stále problematické. Nabídky práce majitel cukrárny uveřejňuje přímo v prodejně a na facebookové stránce. Mimo to komunikuje s úřadem práce, který mu průběžně zasílá vhodné adepty. I přesto se mu nepodařilo získat vhodného pracovníka do výroby. Z těchto důvodů je zdroj v podobě kvalifikované osoby s praxí v podniku velice významný.

Fyzické zdroje

V této kategorii má podnik výhodu především v dlouhodobé spolupráci s dodavatelem gastronomického vybavení GASTRO komplet od které má téměř veškeré elektronické vybavení. Tato firma poskytuje cukrárně V uličce v současné době pozáruční servis, kdy v případě náhlé poruchy garantuje návštěvu svého technika ještě tentýž den. V minulosti tato firma poskytovala cukrárně V uličce také odborné poradenství, odborné zapojení spotřebičů a zaškolení zaměstnanců. Minulý rok také byla ochotna vzhledem k dlouhodobé spolupráci poskytnout lepší cenu na nově zakoupenou pekařskou troubu, než uvádí ve svých katalozích a internetovém obchodu. Tyto služby jsou považovány za velice významné a ojedinělé z hlediska fyzických zdrojů cukrárny V uličce.

Velmi silnou podporu v rámci servisu a oprav vozového parku má majitel cukrárny u pana Mňuka ze společnosti Autoservis spol. s r.o. Tato podpora je založena na dlouhodobé znalosti a osobním kontaktu majitele a jeho synů s majitelem cukrárny V uličce. Výsledkem je v případě potřeby okamžitý servis a poskytování lepších cen. Jde o klíčový kontakt, protože

provoz cukrárny je závislý na schopnosti své produkty rozvážet. Výroba pouze pro svoje účely by totiž nepokryla veškeré současné náklady cukrárny. V tomto případě jde opět o jednoznačně významný a ojedinělý fyzický zdroj, který je pro ostatní podniky velice obtížně napodobitelný.

Finanční zdroje

S řízením finanční toků má majitel zkušenost z dřívější doby, kdy ekonomicky spravoval tři cukrárny se dvěma výrobnami. Vzhledem k tomu, že je nyní na vedení cukrárny sám a je tedy plně časově zatížen nemůže provádět úkony typické pro manažerské účetnictví. S případným rozvojem a růstem podniku tedy vyvstává potřeba získání nového zaměstnance do kanceláře, který by se věnoval finančnímu účetnictví a majitel tak měl čas na provádění manažerských účetních úkonů. Tyto zdroje jsou pro podnik významné a v současné době nedochází k jejich optimální kontrole.

Podniku se z hlediska ročních příjmů daří. Nárůst celkových příjmů za rozvoz výrobků i jejich prodej na prodejně z roku 2013 oproti roku 2012 činil 8,18 %. V srpnu 2014 cukrárna získala nové odběratele, což se projevilo nárůstem příjmů o 40,77 % oproti roku 2013. Výsledně tedy celkový nárůst příjmů od roku po rozdělení majetku bývalých manželů (2012) k roku 2014 představuje 52,29 %. Za předpokladu, že během letošního roku nedojde ke ztrátě některého z významných odběratelů je očekáváno, že dojde k dalšímu nárůstu příjmů oproti předcházejícímu roku.

Nehmotné zdroje

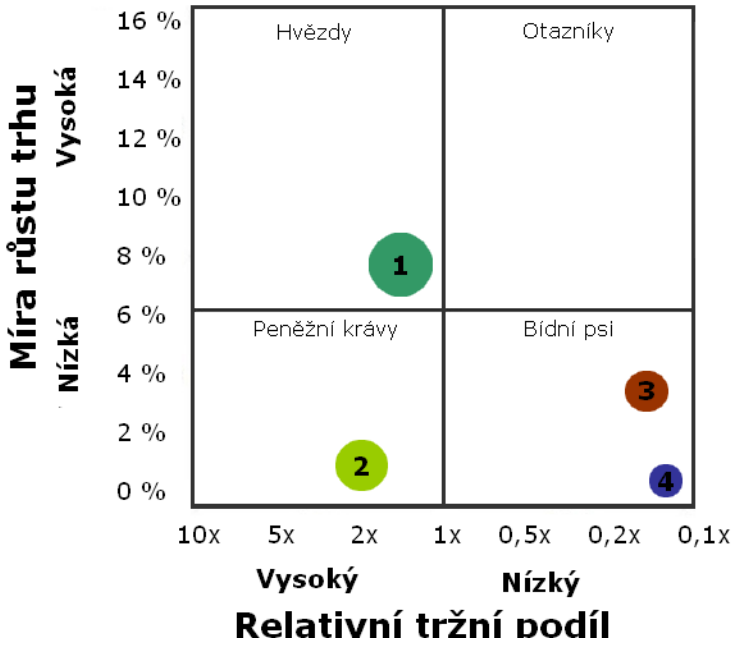
Nejsilnějšími nehmotnými zdroji jsou majitelova znalost trhu, ve kterém funguje již téměř 20 let a také jeho znalost výroby a veškerých výrobních procesů. Na základě těchto znalostí bezproblémově komunikuje a sděluje své požadavky zaměstnancům. Znalost provozu mu umožňuje operativně jednat v případě nenadálých situací, které by mohly ohrozit výrobu. Tento zdroj je jedním z nejvýznamnějších a dosti vzácných nehmotných zdrojů, protože obdobným zdrojem disponuje velice málo provozoven.

Dalším důležitým a výrazným zdrojem je image podniku, na které se majitel snaží pracovat neustále, ale jak je již zmiňováno u SWOT analýzy v rámci příležitostí postrádá firma

jednotnou kvalitní firemní identitu. Její zavedení by mohlo posílit image podniku, vést k lepším hospodářským výsledkům a podnikatelským příležitostem. S image firmy úzce souvisí i její pověst, která bohužel není z minulosti příliš optimální. Je to zapříčiněno spojováním cukrárny s cukrárnou v Brandýse a Ústí nad Orlicí resp. neznalostí faktu, že tyto cukrárny jsou již od sebe odděleny.

5.2.3 BCG matice

Cukrárna V uličce provádí čtyři základní činnosti, kterými jsou prodej cukrářských a pekařských výrobků v prodejně cukrárny a jejich rozvoz odběratelům. Po konzultaci s majitelem a z průzkumu celkových tržeb vyplývá, že největší podíl na tržbách má rozvoz cukrářských výrobků s mírným náskokem nad prodejem cukrářských výrobků na prodejně. Naopak nejnižší podíl na tržbách má prodej pekařských výrobků na prodejně. Je to zřejmě zapříčiněno silnou konkurencí, kterou tvoří místní pekárny. Vyšší podíl na tržbách než prodej pekařských výrobků na prodejně je rozvoz pekařských výrobků, po kterých je v současné době vyšší poptávka. Tento trh je však značně konkurenční a tato aktivita je tedy značně nejistá. BCG matice je sestavena na základě zkušeností a znalosti trhu majitele cukrárny.



Obrázek 16 BCG matice cukrárny (Vlastní zpracování dle Blažková, 2007, str. 143)

1) **Rozvoz cukrářských produktů** lze zařadit do kategorie hvězd, kdy má cukrárna poměrně slušný podíl na trhu. Trh vykazuje silný zájem z hlediska odběratelů a tedy i možnost dalšího růstu. Tato aktivita má velký potenciál stát se peněžní krávou.

2) **Prodej cukrářských produktů** v prodejně je již zaběhnutá aktivita s nízkou mírou růstu trhu a vyšším podílem na trhu. Stávající strategií u této aktivity je ochrana a udržení spokojenosti zákazníků, především častými inovacemi zákusků a tvorbou nových. Tato aktivita představuje peněžní krávy.

3) **Rozvoz pekařských produktů** nepředstavuje hlavní finanční aktivitu, ale spíše doplňující. Míra růstu trhu je nízká a podíl na trhu také není příliš vysoký. Proto je tato aktivita zařazena mezi bídné psi.

4) **Prodej pekařských produktů** v prodejně jednoznačně spadá pod bídné psi, ale vzhledem k výrobě stejných pekařských produktů na rozvoz, nevykazuje tato aktivita vysoké náklady. Potenciál růstu trhu je zde velice nízký.

5.3 SWOT analýza

Nejvýznamnější **silnou stránkou** cukrárny V uličce je ***výroba z kvalitních surovin*** a v případě klasických zákusků výroba podle tradičních receptur. Mimo to se snaží průběžně své výrobky ***inovovat a vytvářet nové*** což považuje za klíčové pro udržení svých odběratelů a zákazníků. Od poloviny loňského roku začala cukrárna ***spolupracovat s místním učilištěm*** a nyní u ní získává praxi jedna z jeho studentek. Do budoucna je v plánu zapojení více studentů. Tato spolupráce je považovaná jakou silnou stránku zejména proto, že je možné si tak některého ze studentů po škole vybrat a zaměstnat ho. Tím, že majitel funguje v oboru již několik let a s některými dodavateli téměř nepřetržitě, jsou vedeny ***dodavatelsko-odběratelské vztahy na přátelské úrovni***. Z hlediska samotné prodejny je velice silnou stránkou její ***poloha*** směrem od náměstí na autobusové a popřípadě vlakové nádraží. ***Prostředí cukrárny*** je mnohými považováno za příjemné a od jeho rekonstrukce majitel dostává pozitivní ohlasy.

Naopak mezi významné **slabé stránky** je považován ***bývalý vztah s cukrárnou Na Výsluní***, která sídlí v Brandýse nad Orlicí a Ústí nad Orlicí. Jako slabá stránka se to považuje proto, že cukrárna Na Výsluní je spojována s nepříliš atraktivním prostředím a zákusky jiné kvality.

Často i dnes dochází k situacím, kdy jsou zákazníci překvapeni, že již jde o dva rozdílné podniky. Velkým problémem je také ***získání kvalifikované osoby*** s praxí, které již bylo zmiňováno v rámci sociokulturních faktor a tedy i ***vysoké fluktuaci zaměstnanců***, zejména cukrářek. V případě rozvozu výrobků je považováno za slabou stránku ***malý odbyt pekařských výrobků*** a to zejména proto, že se v loňském roce investovalo do další nové pekařské trouby, která v současné době není příliš vytížená. Další slabou stránkou je ***propagace mimo Internet***, kdy je cukrárna propagována pouze reklamním bannerem v Chocni a směrovou cedulí na náměstí. V případě prodejny je slabou stránkou ***malý prodejní prostor***, což se projevuje zejména v letním období, kdy se prodává točená a kopečková zmrzlina. Dále také drobné stížnosti na ***pohodlí starších židlí*** v sezení prodejny, jejichž výměna se odkládá vzhledem k velikosti investice. Drobnou slabinou je ***absence parkovacích míst***, které není ani možné vytvořit. Zákazníci tedy musí parkovat na silnici před cukrárnou nebo na nedalekém parkovišti za radnicí.

Velkou **příležitostí** je zapracování na celkové ***firemní identitě***, která dělá první dojem na potenciálního zákazníka nebo odběratele. Prostřednictvím kvalitní firemní identity podnik působí důvěryhodněji než ten se zanedbanou firemní identitou. Logo má cukrárna vytvořené od firmy AB design Czech s.r.o., která pro ni vytvářela reklamní banner a polepy obou vozidel. Vhodné by bylo využít tuto spolupráci k vytvoření jednotného grafického stylu na kancelářské tiskopisy, propagační materiály a prostředky pro komunikaci s veřejností. Následně je vhodnou příležitostí ***propagace*** cukrárny v blízkém okolí Chocně. Nejvhodnějšími místy k propagaci jsou města v okolí a to hlavně Vysoké Mýto a Brandýs nad Orlicí. Vzhledem k velikosti podniku a jeho finančním možnostem by nejlepší volbou bylo vytvoření několika reklamních PVC bannerů a jejich umístění ve výše uvedených městech. Další formou propagace je možná účast na městských akcích, kterých je hlavně ve Vysokém Mýtě během roku hned několik. Další velkou příležitostí, která by vedla k vyššímu ekonomickému růstu je ***oslovení nových odběratelů*** a to v Hradci Králové, který leží v blízkosti Pardubic a Chrudimi kam cukrárna V uličce vozí své výrobky nejčastěji. Vzhledem ke stále se zvyšujícímu počtu zákazníků požadujících ***bezlepkové výrobky*** by bylo vhodné zaměřit se na větší výrobu tohoto druhu zákusků.

Z hlediska **hrozeb** je za největší hrozbu považován ***vstup nové cukrárny nebo výrobny na trh*** v blízkém okolí, který by mohl znamenat ztrátu některých stálých zákazníků nebo odběratelů. Vzhledem k velkému množství výrobců pečiva v okolí je také hrozbou jejich případná ***vyšší***

výroba cukrářských produktů. Negativním vlivem a velkou hrozbou je značné ***zvýšení cen surovin a energií***, které by mělo negativní dopad na ceny jednotlivých výrobků a zřejmě tedy i na jejich odbyt. Obdobně je to u případného ***zvýšení sazby DPH***. Negativně by odbyt výrobků cukrárny V uličce určitě ovlivnila ***finanční krize***, při které spotřebitelé více šetří.

Silné stránky	**Slabé stránky**
Zákusky a dorty vyrobené z poctivých surovin	Spojování cukrárny s cukrárnou z Brandýsa nad Orlicí a Ústí nad Orlicí
Inovace zákusků a tvorba nových	Vysoká fluktuace zaměstnanců a obtížné získávání kvalifikovaných zaměstnanců
Spolupráce s místním učilištěm	Malý odbyt pekařských výrobků
Zkušenost majitele v oboru	Slabá propagace mimo Internet
Velice dobrý vztah s dodavateli	Malý prodejní prostor
Výhodná poloha prodejny	Nepříliš pohodlné židle v cukrárně
Příjemné prostředí cukrárny	Nemožnost vytvoření parkovacích míst
Příležitosti	**Hrozby**
Vytvoření kvalitní firemní identity	Vstup nové cukrárny nebo výrobny na trh v blízkém okolí
Propagace v blízkém okolí Chocně	Vyšší výroba cukrářských výrobků pekárnami
Oslovení nových odběratelů pekařských i cukrářských výrobků	Růst cen vstupních materiálů a energií
Výroba více druhů bezlepkových zákusků	Zvyšování sazby DPH
	Finanční krize

Tabulka 4 SWOT analýza cukrárny V uličce (Vlastní zpracování)

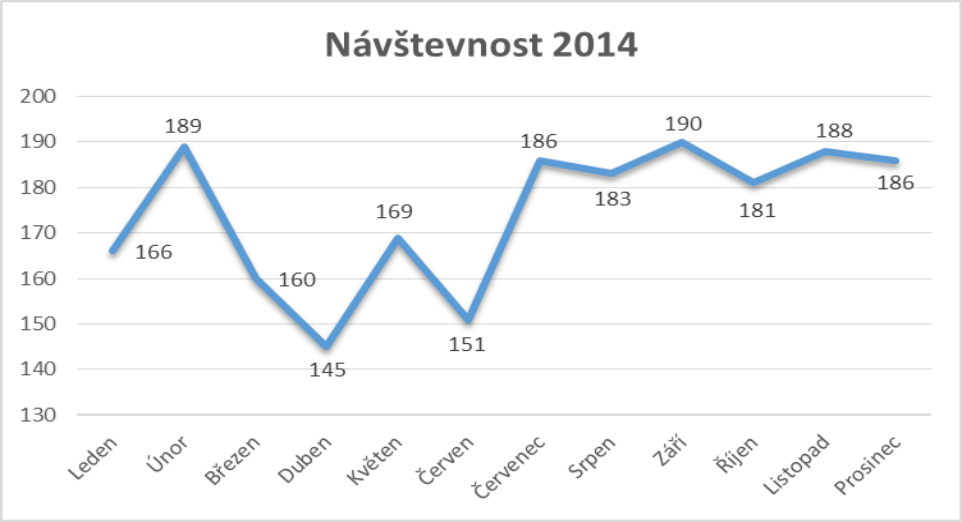
5.4 Analýza webových stránek

Webové stránky cukrárny V uličce fungují na doméně www.cukrarnachocen.cz, která obsahuje hned dvě významná klíčová slova. V současné době vyhledávací roboti sice nezvýhodňují již tolik jako dříve stránky s takovouto doménou, ale i přesto je tato doména výhodná. Cílem těchto webových stránek je propagace cukrárny jako takové, ale také výrobků a tedy i jejich rozvozu novým odběratelům. Vzhledem k tomu, že podnik chce aby výroba nadále rostla je žádoucí provést SEO optimalizaci.

Webové stránky byly vytvářeny své pomocí a především se snahou o to, aby byly co nejvíce přehledné a graficky přitažlivé. Jejich layout je poměrně jednoduchý. Mají horizontální menu s odkazy na pět stránek s tím, že stránka věnovaná výrobkům se dále člení na další čtyři podstránky. Navíc je také na úvodní stránce umístěno další horizontální menu pro přímé odkázání na stránku s výrobky cukrárny. Pod tímto menu je také umístěn like box od Facebooku. (Obrázek 17)

Obrázek 17 Úvodní webová stránka (Screenshot úvodní stránky cukrárny V uličce)

Celková návštěvnost za loňský rok mají dle vnitřní statistiky AWstats těchto stránek činí 2094 návštěv s 236 unikátními návštěvníky. Unikátní návštěvník je takový návštěvník, který je do statistiky zapsán pouze jednou i přesto, že mohl navštívit stránky hned několikrát. Jeden unikátní návštěvník tedy může udělat hned několik návštěv webové stránky, které jsou započítány do statistiky celkové návštěvnosti. (Obrázek 18)

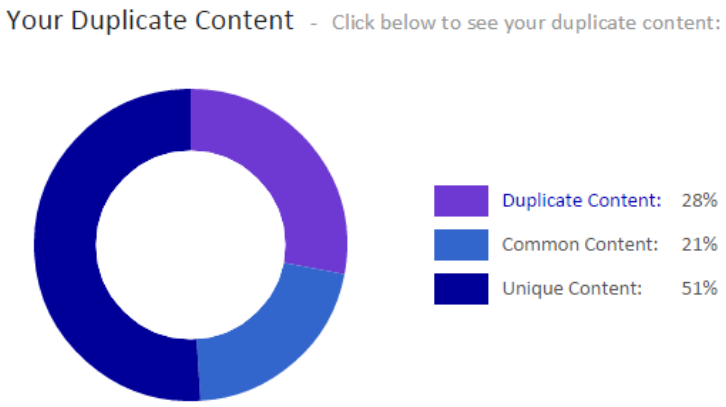


Obrázek 18 Návštěvnost webové stránky - 2014 (Vlastní tvorba dle vnitřní statistiky)

5.4.1 Analýza ON-PAGE faktorů

Obsah stránek

Samotný obsah webových stránek je tvořen tak, aby optimálně informoval o nabízených výrobcích a cukrárnu propagoval. Použitá slova a vytvořené věty byly vytvářeny pouze za informativním účelem bez znalosti SEO a fungování klíčových slov. Unikátnost obsahu těchto webových stránek nikdy nebyla kontrolována. K tomu bude využit online nástroj Siteliner, který odhaluje vnitřní duplicity. Ten odhalil shodu dvou textů, o kterých majitel ví. Tyto texty by bylo vhodné přepracovat tak, aby každý z nich byl unikátní. Z výsledků vyplývá, že 51 % textů je unikátních, 21 % představuje běžné části textu použité v podstránkách a celých 28 % je duplicitních. Takovéto interní duplicity mohou mít negativní vliv na hodnocení webové stránky indexovacím robotem. (Obrázek 19)(Siteliner, 2015)



Obrázek 19 Výsledek odhalení duplicit nástrojem Siteliner (Siteliner, 2015)

Další odhalenou chybou tímto nástrojem je také absence XML sitemapy, která slouží pro komunikaci s indexovacím robotem. Jde o soubor, který robota navádí a pomáhá mu se vyznat na webových stránkách. Jeho vytvoření není podmínečné, robot webovou stránku i s absencí sitemapy navštíví a zaindexuje.

Drobným nedostatkem je neexistence speciálního css souboru s upraveným vzhledem stránek, který slouží pro účely tisku.

Klíčová slova a popisky

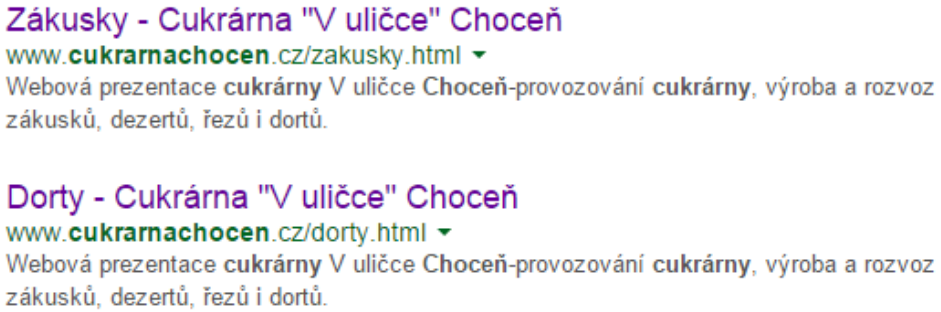
Jak je uvedeno výše, veškeré texty byly vytvářeny s informativním účelem bez uvědomění si volby vhodných klíčových slov. Nejčastěji na webové stránky cukrárny V uličce přichází dle AWstats z těchto hledaných spojeních:

- cukrárna v uličce choceň prokopská (19.5 %),
- cukrárna Choceň (17 %),
- cukrárna v uličce Choceň (9,7 %),
- cukrárny (7.3 %),
- rozvoz zákusků (7.3 %) a
- ostatní fráze (39,2 %).

Tato hledaná spojení se samozřejmě mění, například v prosinci po spojení cukrárna v uličce choceň prokopská (29.4 %) následovala spojení:

- vánoční cukroví pro diabetiky (10.2 %),
- nové vánoční cukroví (5,1 %) a
- vánoční cukroví objednat (3,8 %).

Vhodné by bylo tato klíčová slova zakomponovat na webových stránkách do textů, kterých je dle seo-servis velice málo. Dalším nedostatkem jsou příliš dlouhé titulky stránek, které by měly optimálně obsahovat 70 až 80 znaků. Popisky v meta tagu description obsahují stejný text - "Webová prezentace cukrárny V uličce Choceň-provozování cukrárny, výroba a rozvoz zákusků, dezertů, řezů i dortů" což také není příliš vhodné. Tento popisek se zobrazuje při vyhledávání a slouží k poskytnutí bližších informací, tak aby nalákal uživatele k navštívení stránky. (Obrázek 20)(Seo-servis, 2015)



Obrázek 20 Totožné popisky stránek (Screenshot z Google vyhledávání)

Dalším nedostatkem, který zmiňuje seo-servis je příliš velký počet slov uvedených v meta tagu keywords u některých stránek. V tomto případě se klíčová slova vztahují k daným stránkám a to je v pořádku. Velice významné je také z hlediska SEO umístění klíčových slov do nadpisu 1. úrovně, který tyto webové stránky nemají. To je závažný nedostatek, protože nadpisy by měli na sebe navazovat postupně.

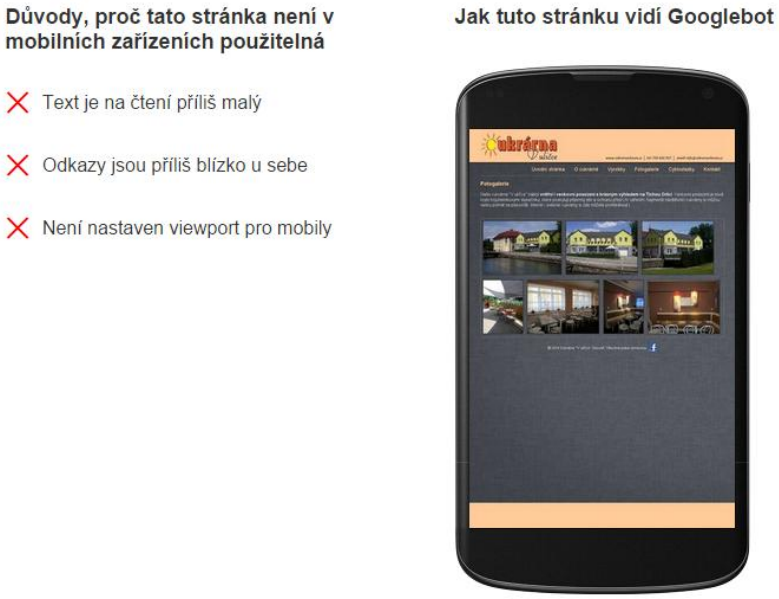
Sémantika a validita zdrojového kódu

Veškeré stránky jsou validní až na stránku o cyklostezkách, úvodní stránky a stránky s kontakty. U stránky s cyklostezkami je to zapříčiněno chybějícím ukončovacím tagem u prvku <tr>. Úvodní stránka není validní kvůli nedostatkům u tagu <iframe>, který tvoří likebox s facebookovou stránkou a u stránky s kontakty je to zapříčiněno opět tagem <iframe>, který vytváří google mapu s polohou cukrárny.

Web splňuje podmínky na sémantický web až na použití nadpisů 3. řádu bez existence předchozích a hlavně nadpisu 1. řádu. Z těchto dvou hledisek na tom tyto webové stránky nejsou příliš špatně. Jde spíše o drobné nedostatky, které jsou odstranitelné v řádu několika minut.

Přístupnost a rychlost načítání stránek

Současné webové stránky jsou centrovány na střed se šířkou 900px a proto se na mobilních zařízeních zobrazují stránky zmenšené. Uživatel tedy musí velmi často požadované části stránek přibližovat a to není příliš pohodlné. To se prokázalo v nástroji Google Test použitelnosti v mobilech, který vyhodnotil stránky jako nepoužitelné v mobilních telefonech. Hlavními důvody jsou příliš malý text, odkazy, které jsou blízko u sebe a také nenastavení viewportu pro mobilní telefony. Nástroj Google PageSpeed Insights hodnotí tyto webové stránky z uživatelského dojmu vzhledem k mobilním zařízením pouze 63 body z maximálních 100 bodů. (Google PageSpeed Insights, 2015)



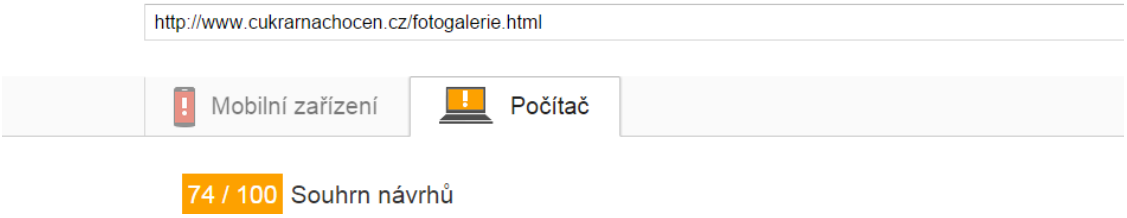
Obrázek 21 Test použitelnosti v mobilech (Google Test použitelnosti v mobilech, 2015)

Webové stránky zobrazené na tabletu byly v případě horizontální polohy tabletu mírně zmenšené prohlížečem a tedy i uživatelsky přívětivé oproti zobrazení na mobilních telefonech, kde dochází k radikálnímu zmenšení. Toto zobrazení bylo otestováno webovým nástrojem na www.deviceponsive.com, který brání zmenšení a při vertikální poloze tabletu zobrazuje horizontální posuvník. V případě horizontální polohy tabletu se stránky zobrazují standardně a uživatelsky přívětivě. (Obrázek 22)

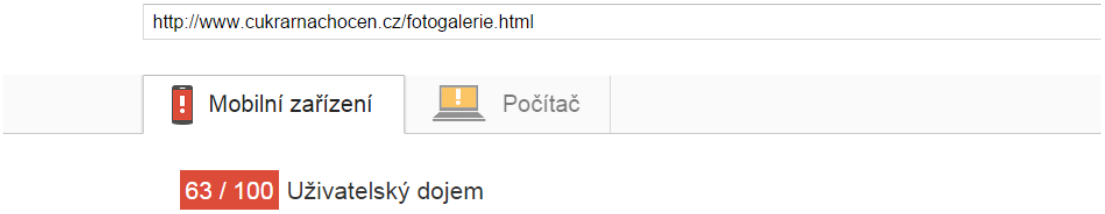
Obrázek 22 Zobrazení webových stránek na tabletu (Deviceponsive, 2015)

K analýze rychlosti načítání webových stránek je využit nástroj Google PageSpeed Insights, který hodnotí danou stránku z pohledu PC a mobilních zařízení. Maximálním a nejlepším ohodnocením je 100 bodů, přičemž 85 a více bodů je již považováno za vysokou rychlost. Nejhorší výsledek vykazuje stránka s fotogalerií, která získala v rámci PC 74 bodů a 70 bodů u mobilních zařízení.

Tyto výsledky jsou zapříčiněny především ne-optimalizací obrázků, které mají velkou velikost. Mimo to tento nástroj navrhuje možnost načítání webových stránek do mezipaměti prohlížeče a optimalizaci css souboru pro další zvýšení rychlosti načítání. (Google PageSpeed Insights, 2015) Výsledky ostatních stránek se u Google PageSpeed Insights pohybovaly okolo 85 bodů u PC což je považováno za dobrý výsledek a 63 z hlediska uživatelského prostředí u mobilních zařízení. (Obrázek 23, 24)



Obrázek 23 Rychlost načítání PC - fotogalerie (Google PageSpeed Insights, 2015)



Obrázek 24 Uživatelský dojem - fotogalerie (Google PageSpeed Insights, 2015)

5.4.2 Analýza OFF-PAGE faktorů

Z analýzy síly webu na webových stránkách seo-servis vychází PageRank celé stránky 0/10 bodů a SRank 2/10 bodů. (Seo-servis, 2015) Počet zpětných odkazů, které byly navštíveny v posledních 90 dnech je dle Majestic 63, kdy však jde o odkazy různé kvality. Za celou historii těchto stránek je celkový počet zpětných odkazů 130. Lepším měřítkem je uváděný

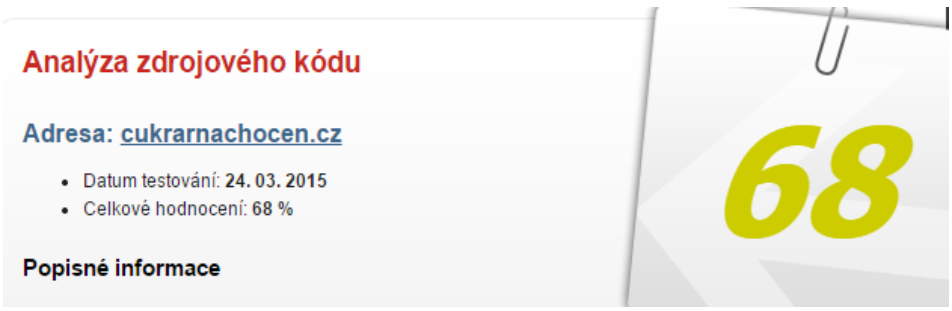
počet unikátních domén navštívených v posledních 90 dnech, kterých je 24 a za celou dobu celkově 42. Z výsledků vyplývá, že z jedné domény je průměrně odkazováno dvěma až třemi odkazy na webové stránky cukrárny. Hodnota odkazů samozřejmě s nárůstem počtu odkazů z jedné stránky klesá. Je tedy vhodné zaměřit se na budování unikátních zpětných odkazů. (Obrázek 25)(Majestic, 2015)

Obrázek 25 Výsledky zpětných odkazů na webové stránky cukrárny (Majestic, 2015)

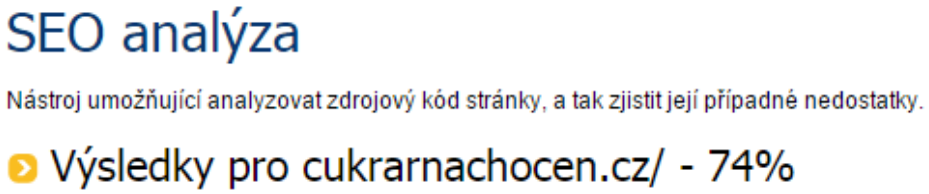
5.4.3 Analýza webových stránek online nástroji

Analýzy zdrojového kódu

K analýze zdrojových kódy byly využity dva online nástroje, které analyzují především ON-PAGE faktory a to nástroj od SEO servis a SEO nástroje. Tyto nástroje nejprve hodnotí hlavičku html kódu webových stránek, která obsahuje titulek, popisné meta tagy, informace pro roboty, atd. Následně vyhodnocuje zdrojový kód, sémantiku a přístupnost spolu s obsahovou částí. (Obrázek 26, 27)



Obrázek 26 Výsledek SEO servis před optimalizací (SEO servis, 2015)



Obrázek 27 Výsledek SEO nástroje před optimalizací (SEO nástroje, 2015)

Tyto výsledky jsou zapříčiněny několika nedostatky, kterými jsou neexistence sitemapy, neposkytnutí informací robotům, dlouhé popisky, příliš mnoho klíčových slov v meta tagu keywords, neexistence nadpisů h1 a tedy i nevhodná struktura nadpisů, malé množství textů na stránce a další již výše uvedené nedostatky.

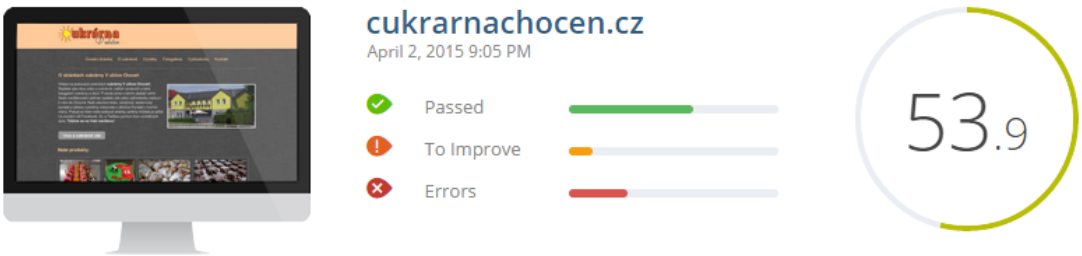
Komplexní analýza

Komplexní analýza nástrojem Otestujte web zahrnuje kromě analýzy ON-PAGE faktorů také analýzu OFF-PAGE faktorů, které v případě webových stránek cukrárny V uličce jsou poměrně slabé. Jde zejména o zpětné odkazy, sílu webu a jeho socializaci prostřednictvím různých sociálních sítí. (Otestujte web, 2015)

Výsledky v rámci ON-PAGE faktorů vyplývají již z předchozích analýz. Zásadním problémem je kvalita hml kódů webových stránek, které nejsou validní. Hlavička webových stránek obsahuje již zmíněné nedostatky. Zároveň je také podstatným nedostatkem neexistence souborů mapující webové stránky pro indexovací roboty, jak je již také uvedeno výše. Tento nástroj také negativně hodnotí strukturu webu, která je zapříčiněna velkým počtem blokových prvku v poměru oproti textu udávanému v elementu <p>. (Obrázek 28)(Otestujte web, 2015)

Obrázek 28 Výsledek Otestujte web před optimalizací (Otestujte web, 2015)

Další nedostatky odhaluje nástroj Woorank, který funguje na obdobném principu, jako Otestujte web s tím, že zohledňuje více menších faktorů. Za další nezmiňované nedostatky považovány nepřesměrování webových stránek z domény bez www na doménu s www. Vyhledávač je totiž považuje za dvě rozdílné a tedy duplicitní. Dále je vytknuta neexistence ikony webových stránek, která se zobrazuje v liště prohlížeče, chybové stránky a Google Analytics, který sbírá statistická data o návštěvnicích webu. Za závažné považuje pomalejší načítání webových stránek na mobilních zařízeních, neexistenci blogu a obecně malou míru socializace s neexistencí účtu na Twitteru. Výsledným hodnocením je 53,9 bodů (Obrázek 29), kdy hranice 70 bodů představuje dobře optimalizované webové stránky. (Woorank, 2015)



Obrázek 29 Výsledek Woorank před optimalizací (Woorank, 2015)

5.4.4 Řešení zjištěných nedostatků

S odstranění výše zmíněných nedostatků souvisí velké množství dalších úprav menšího rozsahu, které samostatně nemají takový význam, ale společně významně ovlivňují podobu a funkčnost webových stránek. V této části práce tedy uvedu pouze ty úpravy, které byly z hlediska odstranění uvedených nedostatků klíčové. Ostatní drobné úpravy jsou dohledatelné v příloze práce, kde jsou uvedeny zdrojové kódy. Mimo to došlo k několika změnám použitých fotografií, obrázků a textů, které lépe na uživatele působí a odráží aktuální stav cukrárny V uličce.

Obsahová část

Prvně zjištěným nedostatkem jsou textové duplicity, které byly jednoduše odstraněny celkovým přepracováním textů a jejich zkvalitněním. S tím souvisí i zahrnutí vhodných klíčových slov, které úzce souvisí s podnikáním do textů a popisků webových stránek. Strategicky byla zvolena více frázová slova, která uživatelé vyhledávají. Zaměření na jedno frázová slova by vzhledem k současné konkurenci neměla význam především kvůli nízkému konverznímu poměru. Ten představuje návštěvníky stránky, ze kterých se stanou zákazníci. Větší pravděpodobnost přináší právě více frázová klíčová slova. Zvolena za důležitá byla veškerá slova z vnitřní statistiky uvedené u původní podoby webových stránek, v rámci analýzy ON-PAGE faktorů, která byla také vhodně v textu zvýrazněna. Navíc byla použita v textech klíčová slova související s rozvozem výrobků a jejich objednávkami, které původní stránky neobsahovaly.

Dalším obsahovým nedostatkem byla neexistence sitemapy, která byla vygenerována za pomoci XML-Sitemaps.com. Vygenerovaný XML soubor poté stačilo vložit do kořenového adresáře serveru. Následně byl vložen text - Sitemap: http://cukrarnachocen.cz/sitemap.xml do souboru robot.txt, který slouží robotu k snazšímu nalezení této sitemapy.

Poté následovaly drobné opravy jako je například změna popisků u meta tagu description pro každou stránku s maximálním počtem 155 znaků, tak aby se při vyhledávání zobrazoval popisek celý. Dále byl zkrácen výčet klíčových slov a byla provedena jejich úprava. Upraveny také byly nadpisy stránek, které neobsahovaly nadpis h1 což je považováno za závažný nedostatek, protože nadpisy mají na sebe navazovat postupně. Pokračovalo také vytvoření

ikony webových stránek v grafickém programu o velikosti 16 x 16px, chybové stránky a její odkazování přes .htaccess. Přesměrování domény bez www na doménu s www bylo provedeno také za pomoci tohoto souboru.(Obrázek 30) Na závěr z hlediska obsahové části byl vytvořen kaskádový styl pro účely tisku.

```
ErrorDocument 404 /chybovka.html

RewriteEngine on
Options +FollowSymlinks
RewriteCond %{HTTP_HOST} ^cukrarnachocen.cz
RewriteRule (.*) http://www.cukrarnachocen.cz/$1 [R=301,QSA,L]
```

Obrázek 30 Kód souboru .htaccess (Vlastní tvorba)

Přístupnost

K dosažení responzivnosti webových stránek mobilním telefonům i tabletům o různých šířkách bylo zapotřebí upravit jak html kód tak i kaskádové styly css. Prvním krokem bylo zabránění prohlížeči zmenšovat navštívenou webovou stránku. Toho bylo docíleno za pomoci meta tagu viewport <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-scale=1.0">, který byl do html stránek doplněn.

Vzhledem k tomu, že původní layout neměl pevně nastavené šířky a přizpůsoboval se do určité fáze rozlišení, stačilo poté vytvoření tří breakpointů pro tablety, mobilní telefony s větší obrazovkou a malé mobilní telefony v css skze media query @media screen and (max-width: px). Zde se nastavila maximální šířka použitého zařízení, na kterém se zobrazí níže definovaný layout a jeho obsah. Na těchto breakpointech se mění použitý layout a obsah tak, aby byly webové stránky co nejpřívětivější. Například zvětšením textu, úpravou blokových prvků a v případě layoutu pro mobilní stránky odstraněním obrázků. Nastavené breakpointy jsou na maximální šířku 920px, 700px a 320px. V současné době se rozlišení na mobilních telefonech a tabletech prolínají, ale i tak budu označovat layout s maximální šířkou 700px za mobilní a s maximální šířkou 920px za layout pro tablety.

V průběhu vytváření vyvstalo několik problému, které musely být odstraněny. Použité pozadí mělo velikost 1500 x 1376px a v případě zobrazení na mobilním telefonu docházelo k jeho opakování spolu s jeho béžovým pruhem, který je umístěn na začátku pozadí. Řešením je

použití stejné textury pod béžovým pruhem, která se opakuje a má i menší velikost. Béžový pruh byl doplněn pomocí blokového prvku, jehož z-index je vyšší než pozadí a stejně tak hlavička s logem, která je výše než tento nový blokový prvek.

Dále bylo provedeno výše uvedené zvětšení písma na daných breakpointech pro lepší čitelnost. S tím souvisí i zvětšení tlačítek v menu pro lepší ovladatelnost na mobilních telefonech. Upraveno muselo být i menu s obrázky výrobků, které bylo přetvořeno u layoutu pro mobilní telefony na klasické blokové menu.

Dalším problémem byl likebox od Facebooku, který se nepřizpůsobuje. To bylo vyřešeno jeho odstraněním u layoutů jiných než pro desktopy protože odkaz na Facebookové stránky podniku je již uveden u patičky stránky. U layoutu pro mobilní telefony bylo doplněno navíc tlačítko s odkazem na Facebookové stránky.

Rychlost načítání

Ke zlepšení i tak dobré rychlosti načítání webových stránek vedla optimalizace obrázků, které byly většinou ve formátu .gif nebo .jpg na .png, který je kvalitou pro menší obrázky naprosto postačující. Dále také pomohla optimalizace kaskádových stylů css za využití online nástroje CSS Compressor, který zejména odstranil veškeré zbytečné mezery a tím dosáhl úspory velikosti o 41,92 %. Stejně tak na zdrojové kódy html byl použit online nástroj na úsporu velikosti HTMLCompressor u kterého úspora velikosti činila průměrně 15 % na stránku.

Načítání do mezipaměti prohlížeče nebylo využito proto, že v případě hostingu cukrárny V uličce není zřejmě podporován modul mod_expires přes který lze tuto funkcionalitu nastavit. Vzhledem k již tak velice příznivým výsledkům rychlosti načítání webových stránek to není považováno za zásadní nedostatek.

Zpětné odkazy

Zlepšení PR a SR by měla pomoci registrace do katalogů, které mají vyšším PR a SR než dvě. I přesto, že již tyto ukazatele ztrácí na významu, byla provedena registrace do katalogu najist.centrum.cz, ifirmy.cz a dříve velice významného dmoz.org. Za důležité je považována registrace zejména na firmy.cz od seznamu, která je v současné době stále uživateli využívána a stejně tak registrace na najisto.centrum.cz.

Mimo do katalogu byla provedena registrace na dalších sociálních sítí mimo Facebook, kde již cukrárna V uličce svojí firemní stránku má. Jde o sociální síť Google+ a Twitter především za účelem získání kvalitního zpětného odkazu prostřednictvím uvedení webové adresy cukrárny V uličce, ale také protože i míra socializace pravděpodobně ovlivňuje hodnocení webové stránky. Do budoucna žádoucí registrace do oborových katalogů či diskuzních fór a přidávání příspěvků na všech registrovaných dostupných sociálních sítích.

6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

6.1 Výsledky z analýz podniku

Z výsledků **PESTLE analýzy** v současnosti vychází jako nejdůležitější faktory sociokulturní, které přímo ovlivňují konkurenceschopnost cukrárny V uličce. Jde zejména o problematiku ***získání kvalifikovaných pracovníků a nezájem mladých lidí o tento obor***. Tento stav brání možnému růstu odbytu, který by si majitel přál. Tento faktor lze do určité míry ovlivnit kdežto politické, legislativní a ekonomické faktory nelze. Proto je žádoucí pečlivě sledovat změny u těchto faktorů a optimálně na ně reagovat. Zlepšování technických a technologických faktorů lze do jisté míry zlepšit konkurenceschopnost podniku, ušetřením nákladů, které by mohly být investovány jinde. Jednalo by se o dlouhodobou aktivitu, u které by zlepšení nebylo nijak výrazné vzhledem k problematice automatizace u tohoto oboru. Ekologické a environmentální faktory výrazně neovlivňují konkurenční pozici tohoto podniku.

Porterův model poukazuje na to, že konkurence v Chocni a blízkém okolí má z hlediska prodejny cukrárny poměrně velký vliv. Vzhledem k tomu, že je konkurence v okolí poměrně silná, přispívá tím ke snížení pravděpodobnosti výskytu nové cukrárny nebo kavárny v Chocni. Výskytu nové výrobny cukrářských produktů brání legislativní požadavky, výše investice na zařízení dle hygienických norem a problematické získávání kvalifikovaných pracovníků a tak tedy tento vliv na cukrárnu V uličce není příliš silný. ***Silný vliv však mají z hlediska zákazníků samotní odběratelé***, jejíž síla roste s růstem odebíraného množství výrobků. Stejně tak silný vliv mají dodavatelé ojedinělých cukrářských surovin především díky své exkluzivitě. Dodavatelé základních surovin a materiálu přílišný vliv vzhledem k jejich silné konkurenci nemají. Vliv rizika ***nahrazení substitutem je v tomto oboru také silný***, ale tento vliv majitel eliminuje pravidelnými inovacemi a tvorbou nových zákusků.

SWOT analýza přinesla pohled na silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a největšími hrozbami. Mezi nejvýznamnější silné stránky cukrárny patří především ***tvorba zákusků a dortů z poctivých surovin spolu s jejich pravidelnými obměnami a inovacemi***. Dalšími silnými prvky jsou spolupráce s místním učilištěm, výhodná poloha prodejny s příjemným prostředím. Významnou silnou stránkou také jsou ***zkušenosti majitele v oboru*** a jeho velice ***dobrý vztah s dodavateli***. Největší slabinou podniku je ***spojování cukrárny***

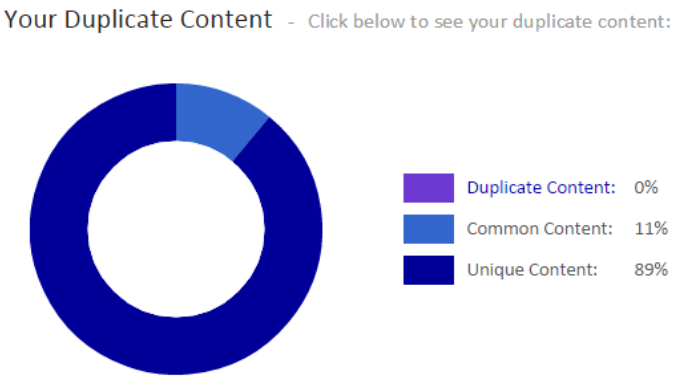
s minulostí i přes změnu názvu, interiéru i portfolia výrobků. Velkým problémem jsou vysoká fluktuace zaměstnanců a ***obtížné získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců***, které jsou uvedeny již v PESTLE analýze u sociokulturních faktorů. Dalšími, ale již méně významnými nedostatky a slabými stránkami jsou malý odbyt pekařských výrobků, slabá propagace mimo Internet, malý prodejní prostor, nepříliš pohodlné židle v cukrárně a nemožnost vytvoření parkovacích míst. Za jednu z největších příležitosti podniku je zapracování na image prostřednictvím jednotné ***firemní identity***, která by cukrárnu odlišila a byla vhodná pro další propagaci například v blízkém okolí. Další příležitostí je ***oslovení nových odběratelů*** a to jak cukrářských, ale i pekařských výrobků. Největší hrozbou jsou ***otevření nové cukrárny*** nebo výrobny v blízkém okolí i přes značné bariéry vstupu a také ***vyšší výroba cukrářských výrobků pekárnami***. Obě tyto hrozby by měli za následek odliv zákazníků a popřípadě i odběratelů. Poté následují hrozby růstu cen vstupních energií a materiálu, které by měli za následek dalšího zdražování výrobků. S tím souvisí i zvyšování sazby DPH, kterou by opět pocítil zákazník při konečné ceně. Poslední zmiňovanou hrozbou je finanční krize, při které dochází k tomu, že spotřebitelé více šetří a to by mohlo mít vliv na prodej výrobků cukrárny.

Z výsledků **VRIO metody** u lidských zdrojů jsou za zásadní považovány ***kvalifikovaní zaměstnanci ve výrobě*** vzhledem k jejich nedostatku na pracovním trhu. U fyzických zdrojů jde o klíčové ***kontakty majitele*** s majitelem Autoservis spol. s r.o. a GASTRO komplet. Oba tyto kontakty jsou považovány za velmi výjimečné a obtížně napodobitelné. Finanční zdroje jsou popsány dva a to ***řízení finančních toků***, se kterými má majitel dlouhodobou zkušenost a ***manažerské účtování***, které by rád prováděl. Nejdůležitější výsledky však přinesla analýza nehmotných zdrojů, které jsou v tomto případě ***majitelova znalost výroby i provozu, znalost trhu a image podniku***. Vzhledem k obtížné napodobitelnosti, vzácnosti na trhu a úspoře nákladů díky těmto zdrojům jsou považovány za ty, které přináší konkurenční výhodu na trhu.

U **BCG matice** je z výsledků jasné, že peněžní krávou je ***prodej cukrářských výrobků na prodejně,*** který již nemá příliš velký potenciál růstu, ale udržuje poměrně slušný podíl na trhu. Do kategorie hvězd je zařazen ***rozvoz cukrářských produktů*** především proto, že má největší potenciál dalšího růstu a možností stát se peněžní krávou. Zbylé dvě činnosti cukrárny, kterými jsou ***rozvoz pekařských výrobků a jejich prodej na prodejně*** patří do kategorie bídných psů a to především kvůli malému podílu na trhu a nízkému potenciálu růstu.

6.2 Výsledky po optimalizaci webových stránek

Po provedené optimalizaci jsou výsledkem webové stránky, které jsou ***kompletně validní*** dle standardu sdružení W3C a to jak v případě zdrojových html kódů, ale i soubory kaskádových stylů css. Dále webové stránky již ***neobsahují duplicitní texty***, jak dokazuje online nástroj Siteliner. Původně stránky tvořilo 51 % textů unikátních, 21 % běžné části textu použité v podstránkách a celých 28 % duplicitních. Po opravě textů a jejich zkvalitnění jsou výsledky následující:



Obrázek 31 Odhalení duplicit nástrojem Siteliner po optimalizaci (Siteliner, 2015)

Nástroj Google PageSpeed Insights hodnotil původní webové stránky z uživatelského dojmu vzhledem k mobilním zařízením pouze 63 body z maximálních 100 bodů. Po vytvoření ***responzivního designu*** jsou webové stránky tímto nástrojem hodnoceny na plných 100 bodů u všech stránek webu kromě stránky s kontakty, které jsou hodnoceny 99 body. Ztráta jednoho bodu je zapříčiněna implementovanou mapou od Googlu, která nabízí zvětšení mapy malým odkazovým textem. Výsledky responzivnosti webových stránek jsou přiloženy k nahlédnutí v příloze č. 2.

Rychlost načítání jednotlivých stránek webu je dle Google PageSpeed Insights po provedených úpravách i přes původní dobré výsledky ještě vyšší. Lepších výsledků po provedené optimalizaci webových stránek by bylo možné dosáhnout za pomoci načítání souborů do mezipaměti prohlížeče skrze soubor .htaccess přes modul mod_expires, který však hosting cukrárny V uličce v současné době nepodporuje.

Webové stránky	PageSpeed Insights - PC		PageSpeed Insights – Mobilní zařízení	
	Dříve	Po úpravě	Dříve	Po úpravě
Úvodní stránka	85b	90b	80b	82b
O cukrárně	88b	92b	83b	85b
Výrobky	86b	91b	80b	83b
Zákusky	86b	92b	81b	84b
Dorty	85b	91b	79b	83b
Koláče	86b	92b	81b	84b
Vánoční cukroví	87b	92b	81b	84b
Fotogalerie	**74b**	**90b**	**70b**	**82b**
Cyklostezky	88b	92b	82b	85b
Kontakt	88b	92b	83b	85b

Tabulka 5 Rychlost načítání před a po optimalizaci (Vlastní zpracování dle Google PageSpeed Insights, 2015)

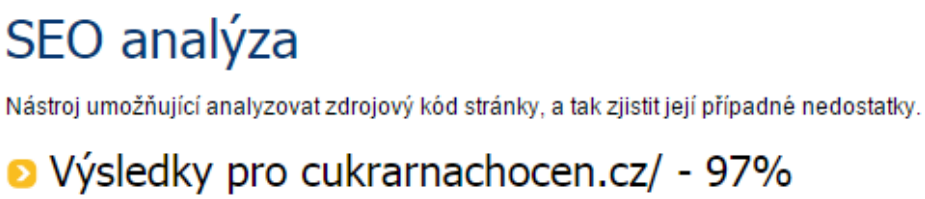
Z výsledků rychlosti načítání před a po úpravě je krásně vidět jak silně ovlivňují rychlost načítání neoptimalizované obrázky ve fotogalerii. Z původních 74 bodů u PC a 70 bodů u mobilních zařízení je po optimalizaci hodnota 90 u PC a 82 u mobilních zařízení. Samozřejmě rychlost načítání také ovlivňuje optimalizace kaskádových stylů css a zdrojových html kódů, ale ta u ostatních stránek, kde nejsou použity obrázky například u stránky Kontakt, nečiní tak velký bodový rozdíl.

Další ***úpravy drobných nedostatků*** zjištěných analýzou webových stránek mají za následek zlepšení hodnocení několika online nástroji. Šlo zejména o úpravu titulků a popisků jednotlivých stránek, nadpisů a jejich struktury, vytvoření sitemapy a ikony webových stránek, kaskádových stylů pro tisk a na závěr zkvalitnění textů klíčovými slovy. Všechny provedené úpravy mají za následek ***zlepšení hodnocení*** některými online nástroji. Úvodní

webová stránka cukrárny V uličce byla původně hodnocena u SEO servis 68 % a po jejich optimalizaci celkové hodnocení činí 94 %. (Obrázek 32)

Obrázek 32 Výsledek SEO servis po optimalizaci (SEO servis, 2015)

Online nástroj pro hodnocení webových stránek SEO nástroje původně hodnotil tuto stránku 74 %. Nyní po optimalizaci jsou webové stránky hodnoceny 97 % a získali tak zlatou medaili SEO analýzy. (Obrázek 33)

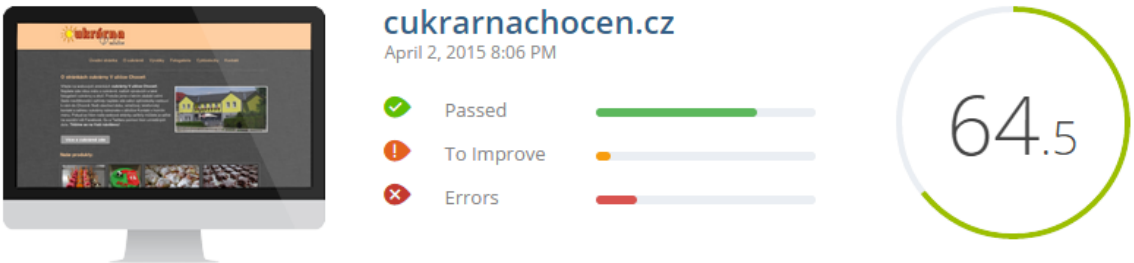


Obrázek 33 Výsledek SEO nástroje po optimalizaci (SEO nástroje, 2015)

Webové stránky byly také kompletně testovány z hlediska SEO za pomocí online nástroje Otestujte web, kdy původní výsledek činil 27,4 %. Po provedené optimalizaci **je hodnocen 55 %.** (Obrázek 34) Tento na první pohled nepříliš dobrý výsledek je naopak považován za velice slušný, protože i tak kvalitní web jako je seznam.cz získal v tomto nástroji hodnocení 55,8 % a google.cz 52 %. Lepšího výsledku je možné dosáhnou skrze OFF-PAGE faktory a to především za pomoci vyššího počtu zpětných odkazů a míry socializace. Pro tento obor, ve kterém se majitel cukrárny pohybuje, je ale obtížné vytvoření vhodných zpětných odkazů. Dalším negativním vlivem je počet obyvatelstva Chocně a okolí v souvislosti s malou mírou socializace webových stránek skrze sociální sítě.

Obrázek 34 Výsledek Otestujte web po optimalizaci (Otestujte web, 2015)

Kompletně také byly testovány po optimalizaci pomocí nástroje Woorank, kdy získali **ohodnocení 64,5 bodu**. Vyššího výsledku by bylo možné za vytvoření blogu na webových stránkách což nepovažuji v případě cukrárny V uličce za užitečné. Dále také zrychlením načítání webových stránek na mobilních telefonech skrze využití načítání souborů do mezipaměti prohlížeče. Záporně také byla ohodnocena míra socializace ze stejných důvodů, jako v případě Otestujte web. Výsledné hodnocení považuji za velice příznivé vzhledem k některým omezením ze strany poskytovatele hostingu. Předpokládám, že při možnosti využití načítání souborů do mezipaměti prohlížeče by toto hodnocení překročilo 70 bodovou hranici, která představuje velice dobře optimalizovaný web.



Obrázek 35 Výsledek Woorank po optimalizaci (Woorank, 2015)

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výsledků jednotlivých analýz jako největší problém spatřuji **vysokou fluktuaci zaměstnanců** a stávající počet zaměstnanců, který brání možnému růstu odbytu především prostřednictvím nepřímého distribučního kanálu. Tato skutečnost, získání kvalifikovaných zaměstnanců do výroby vychází hned z několika analýz a to z PESTLE analýzy u sociokulturních faktorů, slabých stránek SWOT analýzy a metody VRIO v rámci lidských zdrojů. Řešením je nadále trvající spolupráce s úřadem práce a aktivní hledání samotným majitelem. Další možností je zaměření se na studenty, kteří mají zájem o odbornou praxi a ty se snažit namotivovat na potenciální nastoupení do pracovního poměru po ukončení studií.

Za velice důležité považuji **zlepšení motivování stávajících pracovníků**, kteří jsou v současné době pro podnik klíčoví a utužování jejich kolektivu například prostřednictvím teambuildingových a podobných akcích. Pro prošetření stávající situace, kdy má podnik vysokou fluktuaci zaměstanců bych využil služeb firemního koučinku. Ten může určit příčiny vysoké fluktuace, vhodná opatření pro udržení zaměstanců a jejich motivování. Zároveň může pomoci se zvýšením efektivity práce zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a také s dosažením vyrovnané firemní kultury.

Současně by bylo vhodné **snažit se odpoutat od minulosti** a tedy spojování s Brandýskou a Ústeckou cukrárnou. Tento výsledek vychází ze slabých stránek SWOT analýzy a nehmotných zdrojů VRIO metody. Pomoci by mohla častější propagace firmy na různých společenských akcích, kde určitě bude více prostoru tuto skutečnost návštěvníkům předat. Dále také nová jednotná firemní identita, která byla zmiňována v rámci příležitostí u SWOT analýzy. Doporučil bych oslovit opět firmu AB design Czech s.r.o., která pro cukrárnu již vytvářela reklamní banner a polepy obou vozidel z toho důvodu, že již tento podnik zná a stejně tak i jeho potřeby.

Po stabilizaci fluktuace a získání optimálního počtu kvalifikovaných pracovníků bych případný **rozvoj odběratelských vztahů** po konzultaci s majitelem viděl především v Hradci Králové a to protože leží nedaleko od Pardubic, kam tato cukrárna pravidelně své výrobky dováží. Náklady na dopravu by tedy příliš nevzrostly a dodatečné výnosy by je zajisté pokryly.

K udržení spokojenosti zákazníků i odběratelů bych nadále pokračoval v nastavené linii občasné inovaci a tvorbě nových zákusků. Vhodné by také bylo **zaměření na výrobu**

zdravějších zákusků vzhledem k trendu zdravého životního stylu, který je stále populárnější. V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů bych jako optimální viděl **pravidelná setkání** majitele cukrárny s majiteli jednotlivých provozoven, která by mohla zlepšit i tak dobré vztahy. Cílem těchto setkání by mohla být představení vizí na nové zákusky, technologických postupů a utužování příznivých mimopracovních vztahů.

Z hlediska firemních webových stránek bych doporučoval **průběžnou aktualizaci obsahu a textů**, které samozřejmě již nebudou duplicitní. Za důležité považují kontrolu stavu rychlosti načtení stránky po přidání nových obrázků či dokumentů proto, aby návštěvník z webových stránek kvůli dlouhé době načítání neodešel. Velice vhodné by bylo také **vyřešit nemožnost ukládání do mezipaměti prohlížeče** u stávajícího hostingu s jeho správcem anebo zvážit volbu nového poskytovatele. V případě zásahů do zdrojového kódu doporučuji provést kontrolu v této práci uvedenými online nástroji tak, aby byla zachována jejich podoba a funkčnost. Propojení webových stránek s Facebookovou stránkou považuji za optimální a bylo by vhodné tohoto propojení využít co nejvíce. Například odkazováním na webové stránky čímž by nepřímo **rostla míra jejich socializace**.

Horizont vyřešení stávajících negativních faktorů ovlivňující konkurenční pozici se obtížně stanovuje. Vyrovnaná firemní kultura se mnohdy v některých větších firmách buduje několik let a tak v případě pozitivního scénáře předpokládám pozorování prvních příznaků vyrovnané firemní kultury vzhledem k velikosti analyzovaného podniku v horizontu do půl roku. Samozřejmě za využití služeb profesionálního kouče, zapracování na motivaci zaměstnanců a tvorbě pravidelných teambuildingových akcí. Horizont změny ve vnímání cukrárny V uličce a jejím spojování s minulostí si netroufám odhadovat vzhledem k vysoké míře entropie.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce bylo provedení analýzy faktorů určujících konkurenční pozici Cukrárny „V uličce“ z hlediska vnější a vnitřní analýzy spolu s analýzou webových stránek tohoto podniku.

Teoretická část byla rozdělena na tři části, které se věnovaly konkurenci a konkurenceschopnosti, analýze prostředí podniku a SEO optimalizaci webových stránek. Analýza prostředí podniku je rozlišena na vnitřní a vnější analýzu. Ty se opírají o známé analýzy a metody, které vedou k odhalení zásadních klíčových faktorů ovlivňující konkurenční pozici. Část se SEO optimalizací sloužila k popisu důležitých prvků a činností pro provedení samotné optimalizace a tvorbě uživatelsky přívětivých webových stránek.

V praktické části byl popsán analyzovaný podnik, cukrárna V uličce a jeho portfolio výrobků. Poté následovalo nastavené členění jednotlivých analýz z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí, které byly na zvolený podnik aplikovány. Dále byla provedena analýza webových stránek, při které byly využity některé dostupné online nástroje. Tato část byla rozdělena na analýzu ON-PAGE i OFF-PAGE faktorů, analýzu webových stránek online nástroji a na závěr této části je představen způsob řešení zjištěných nedostatků.

Na základě této analýzy byla provedena SEO optimalizace webových stránek spolu s tvorbou responzivního designu a následné porovnání výsledků po provedených úpravách, se stavem předchozím. Mimo to došlo k registraci cukrárny V uličce na sociálních sítích G+ a Twitter, jejichž používání by mohlo vést k lepší propagaci a vyšší míře socializace, kterou kladně hodnotí online nástroje z hlediska SEO.

Z výsledků jednotlivých analýz vychází, že se podniku daří, ale existuje několik faktorů, které brání dalšímu možnému růstu. Tyto faktory jsou v práci uvedeny s doporučením jak je odstranit. Z výsledků po provedené SEO optimalizaci lze usoudit, že vedla ke značnému zlepšení původního stavu. Stejně tak i v tomto případě jsou uvedeny doporučení pro udržení nově optimalizovaných webových stránek v současné podobě.

Domnívám se, že mnou vytyčené cíle této práce byly naplněny a věřím, že mé návrhy a doporučení povedou ke zlepšení stavu podniku, který má velký potenciál k růstu. Za velký přínos této práce mimo jiné považuji nově optimalizované webové stránky, které jsou responzivní používanému zařízení. Doufám, že budou oceněny samotnými uživateli.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

Odborné publikace

[1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

[2] ČECH, Pavel a Vladimír BUREŠ. Podniková informatika. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 232 s. ISBN 978-807-0414-798.

[3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

[4] DOMES, Martin. SEO: jednoduše. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 141 s. Naučte se za víkend (Computer Press). ISBN 978-80-251-3456-6. Str. 9.

[5] GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis: text and cases. 7th ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2010, xvi, 926 p. ISBN 978-047-0747-094.

[6] GRAPPONE, Jennifer a Gradiva COUZIN. Search engine optimization: an hour a day. 3rd ed. Indianapolis, Ind.: Wiley Pub., c2011, xxiii, 408 p. ISBN 978-111-8025-499.

[7] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-802-5126-219. Str. 178.

[8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

[9] JIRÁSEK, Jaroslav. Transformační řízení. Praha: Grada, 1993, 288 s. ISBN 80-856-2371-4.

[10] KADLEC, Tim. Responzivní design profesionálně. Vyd. 1. Brno: Zoner Press, 2014, 246 s. Encyklopedie Zoner Press. ISBN 978-80-7413-280-3.

[11] KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[12] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[13] KUBÍČEK, Michal a Jan LINHART. 333 tipů a triků pro SEO: [sbírka nejlepších technik optimalizace webů pro vyhledávače]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 262 s. ISBN 978-80-251-2468-0.

[14] MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: základní kurs. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium, 2003, 275 s. ISBN 80-861-7538-3.

[15] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

[16] PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

[17] PROCHÁZKA, David. SEO: cesta k propagaci vlastního webu. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 144 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4222-9.

[18] SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS. Ekonomie: 18. vydání. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2007, 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

[19] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1. Str. 6.

[20] SMIČKA, Radim. Optimalizace pro vyhledávače - SEO: jak zvýšit návštěvnost webu. Vyd. 1. Kralice na Hané: Zásilkové knihkupectví J. Smičkové, 2004, 126 s. ISBN 80-239-2961-5.

[21] SOJKA, Milan a Bronislav KONEČNÝ. Malá encyklopedie moderní ekonomie. 3. dopl. vyd. Praha: Libri, 1999, 271 s. ISBN 80-859-8378-8.

[22] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

[23] VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

Internetové zdroje

[1] Blog - Effectix.com. Effectix [online]. 2014 [cit. 06-01-2015]. Dostupné z: http://www.effectix.com/cz/pro-media/241-v-ceskem-vyhledavani-opet-posilil-google-nad-seznamem-2

[2] Cílování inflace v ČR. ČNB [online]. 2014 [cit. 12-02-2015]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html

[3] Co byste měli vědět o responzivním designu. In: Co byste měli vědět o responzivním designu | Interval.cz [online]. 2013 [cit. 17-11-2014]. Dostupné z: http://interval.cz/clanky/co-byste-meli-vedet-o-responzivnim-designu/

[4] Cukrárna Brandýs nad Orlicí [online]. [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://www.cukrarna-brandys.cz/cukrarna-brandys-nad-orlici.html

[5] Cukrárna U Antona - Facebook [online]. [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: https://www.facebook.com/cukrarnaanton/photos/a.329538397197882.1073741837.329196163898772/329538533864535/?type=3&theater

[6] Cukrárna V uličce [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupné z: http://www.cukrarnachocen.cz/

[7] Deviceponsive [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://deviceponsive.com/?url=www.cukrarnachocen.cz

[8] Deviceponsive [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://deviceponsive.com/?url=www.cukrarnachocen.cz

[9] Facebook – cukrárna V uličce [online]. 2014 [cit. 17-11-2014]. Dostupné z: https://cs-cz.facebook.com/CukrarnaVysluniChocen

[10] Google PageSpeed Insights [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/

[11] Google PageSpeed Insights [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/

[12] Google test použitelnosti v mobilech [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: https://www.google.com/webmasters/tools/mobile-friendly/?hl=cs&url=www.cukrarnachocen.cz

[13] Google test použitelnosti v mobilech [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: https://www.google.com/webmasters/tools/mobile-friendly/?hl=cs&url=www.cukrarnachocen.cz

[14] Google vyhledávání [online]. 2014 [cit. 17-11-2014]. Dostupné z: http://www.google.cz/?gws_rd=ssl

[15] Google vyhledávání [online]. 2014 [cit. 17-11-2014]. Dostupné z:

[16] Hejhalova cukrárna [online]. [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://www.hejhalovacukrarna.cz/index.php?show=4

[17] https://www.google.cz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=+site:cukrarnachocen.cz+cukr%C3%A1rna+v+uli%C4%8Dce+choce%C5%88

[18] HAJÍČEK, Tomáš. Strategie společnosti - VRIO analýza. In: Vseomarketingu [online]. 2013 [cit. 07-01-2015]. Dostupné z: http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/strategie-spolecnosti/vrio-analyza.html

[19] Majestic [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: https://majestic.com/

[20] Majestic [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: https://majestic.com/

[21] Market share for mobile, browsers, operating systems and search engines | NetMarketShare. Netmarketshare [online]. 2014 [cit. 06-01-2015]. Dostupné z: http://www.netmarketshare.com/

[22] MATOUŠEK, Ondřej. Politická stabilita je v Česku nejhorší z celé EU. PohledZvenku.cz [online]. 2013 [cit. 10-02-2015]. Dostupné z: http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhorsi-z-cele-eu.

[23] MM Průmyslové spektrum. In: ŽIDLICKÁ. Jak získat konkurenční výhodu [online]. 2009 [cit. 06-01-2015]. Dostupné z: http://www.mmspektrum.com/clanek/jak-ziskat-konkurencni-vyhodu.html

[24] Oba2 [online]. [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://www.oba2.cz/cs/project/sme-cafe-chocen#1

[25] Ochrana spotřebitelů před alergenními potravinami - označování alergenních složek. Státní zemědělská a potravinářská inspekce [online]. 2014 [cit. 10-02-2015]. Dostupné z: http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1000175&docType=ART&nid=11325

[26] Otestujte web [online]. 2015 [cit. 24-3-2015]. Dostupný na WWW: http://www.otestujteweb.cz/

[27] Otestujte web [online]. 2015 [cit. 24-3-2015]. Dostupný na WWW: http://www.otestujteweb.cz/

[28] Pekařství Sázava [online]. [cit. 4-3-2015]. Dostupný na WWW: http://www.pekarstvisazava.cz/index.php/bezlepkove-pecivo/nase-prodejny/22-prodejna-chocen

[29] Pekařství u Lifku [online]. [cit. 4-3-2015]. Dostupný na WWW: http://www.pekarstviulifku.cz/firemni-prodejna-a-kavarna-v-ulici-t-g-m.htm

[30] Podvodné optimalizační techniky. Jak psát web [online]. 2014 [cit. 11-01-2015]. Dostupné z: http://www.jakpsatweb.cz/clanky/podvodne-seo-techniky.html

[31] Produkty. Missiva [online]. 2015 [cit. 11-02-2015]. Dostupné z: http://www.missiva.cz/produkty

[32] Průzkum HK ČR: Devizové intervence mají negativní dopad na téměř polovinu českých MSP. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 11-02-2015]. Dostupné z: http://www.komora.cz/pruzkum-hk-cr-devizove-intervence-maji-negativni-dopad-na-temer-polovinu-ceskych-msp.aspx

[33] Registr ekonomických subjektů. Český statistický úřad: Registr ekonomických subjektů [online]. 2013 [cit. 31-01-2015]. Dostupné z: http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=2002222

[34] Sazby daně z přidané hodnoty. Účetní kavárna [online]. 2015 [cit. 10-02-2015]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/

[35] SEO nástroje [online]. 2015 [cit. 24-3-2015]. Dostupný na WWW: http://www.seonastroje.cz/

[36] SEO nástroje [online]. 2015 [cit. 24-3-2015]. Dostupný na WWW: http://www.seonastroje.cz/

[37] SEO servis [online]. 2015 [cit. 24-3-2015]. Dostupný na WWW: http://seo-servis.cz//

[38] SEO servis [online]. 2015 [cit. 24-3-2015]. Dostupný na WWW: http://seo-servis.cz//

[39] Seznam [online]. 2014 [cit. 17-11-2014]. Dostupné z: http://www.seznam.cz/

[40] Seznam Nápověda. Seznam [online]. 2014 [cit. 17-11-2014]. Dostupné z: http://napoveda.seznam.cz/cz/on-page-faktory.html

[41] Siteliner [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupné z: http://www.siteliner.com/

[42] Siteliner [online]. 2015 [cit. 04-03-2015]. Dostupné z: http://www.siteliner.com/

[43] Smékalovo pekařství [online]. [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://www.smekalovopekarstvi.cz/smecafe/

[44] Šantán [online]. [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://www.caffesantan.cz/foto-santan

[45] U. S. News 2013 [online]. [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://usnews.rankingsandreviews.com/cars-trucks/Ford_Transit-Connect/

[46] Vyhláška č. 137/2004. In: o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných Zdroj: http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlaska-c-137-2004-sb-o-. 2004.

[47] Vývoj obyvatelstva České Republiky 2013. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 10-02-2015]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/420031BBEC/$File/130069-14_1.pdf

[48] Woorank [online]. 2015 [cit. 03-04-2015]. Dostupný na WWW: http://www.woorank.com/

[49] Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry, obsah. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 11-02-2015]. Dostupné z: http://notes2.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/250132-14

[50] Zdvih servis 2015 [online]. [cit. 04-03-2015]. Dostupný na WWW: http://www.zdvihservis.cz/vhodne-vozy/fiat/3/29/

[51] Změny v daňových zákonech v roce 2015. Ministerstvo financí ČR [online]. 2014 [cit. 10-02-2015]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Geneze konkurenceschopnosti k úspěchu firmy (Mikoláš, 2005, s. 34).... **Chyba! Záložka není definována.**
Obrázek 2 Strategická pozice podniku (Sedláčková, 2006, s. 10) 8
Obrázek 3 Pět sil (Vlastní zpracování dle Grasseová a kol., 2010, s. 191) 12
Obrázek 4 Hodnotový řetězec (Dedouchová, 2001, s. 31) 13
Obrázek 5 Matice BCG (Blažková, 2007, str. 143) 15
Obrázek 6 Příklady SWOT analýzy (Váchal a kol., 2013, s. 433) 17
Obrázek 7 Struktura URL (Seznam, 2014) 19
Obrázek 8 Využití našeptávače Google (Screenshot z Google vyhledávání) 20
Obrázek 9 Ukázka responzivnosti webu (Vlastní zpracování) 24
Obrázek 10 Desktopová a mobilní verze seznam.cz (Screenshot úvodní stránky Seznam) 25
Obrázek 11 Pohled na cukrárnu směrem od zámku (Vlastní tvorba) 27
Obrázek 12 Současná podoba interiéru cukrárny V uličce (Vlastní tvorba) 29
Obrázek 13 Fanoušci facebookové stránky (Screenshot přehledu Facebookové stránky) .. 42
Obrázek 14 Ford Transit Connect MAXI (U. S. News, 2013) 45
Obrázek 15 Fiat Fiorino (Zdvih servis, 2015) 45
Obrázek 16 BCG matice cukrárny (Vlastní zpracování dle Blažková, 2007, str. 143) 49
Obrázek 17 Úvodní webová stránka (Screenshot úvodní stránky cukrárny V uličce) 53
Obrázek 18 Návštěvnost webové stránky - 2014 (Vlastní tvorba dle vnitřní statistiky) 54
Obrázek 19 Výsledek odhalení duplicit nástrojem Siteliner (Siteliner, 2015) 55
Obrázek 20 Totožné popisky stránek (Screenshot z Google vyhledávání) 56
Obrázek 21 Test použitelnosti v mobilech (Google Test použitelnosti v mobilech, 2015) 58
Obrázek 22 Zobrazení webových stránek na tabletu (Deviceponsive, 2015) 58
Obrázek 23 Rychlost načítání PC - fotogalerie (Google PageSpeed Insights, 2015)..... 59
Obrázek 24 Uživatelský dojem - fotogalerie (Google PageSpeed Insights, 2015) 59
Obrázek 25 Výsledky zpětných odkazů na webové stránky cukrárny (Majestic, 2015) 60
Obrázek 26 Výsledek SEO servis před optimalizací (SEO servis, 2015) 60
Obrázek 27 Výsledek SEO nástroje před optimalizací (SEO nástroje, 2015)..... 61
Obrázek 28 Výsledek Otestujte web před optimalizací (Otestujte web, 2015)..... 62
Obrázek 29 Výsledek Woorank před optimalizací (Woorank, 2015) 62

Obrázek 30 Kód souboru .htaccess (Vlastní tvorba) 64
Obrázek 31 Odhalení duplicit nástrojem Siteliner po optimalizaci (Siteliner, 2015) 69
Obrázek 32 Výsledek SEO servis po optimalizaci (SEO servis, 2015) 71
Obrázek 33 Výsledek SEO nástroje po optimalizaci (SEO nástroje, 2015) 71
Obrázek 34 Výsledek Otestujte web po optimalizaci (Otestujte web, 2015) 72
Obrázek 35 Výsledek Woorank po optimalizaci (Woorank, 2015) 72

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 Výpočet PageRanku (Kubíček a kol., 2010, s. 94)..... 21

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vnímání devizových intervencí podniky (HK ČR, 2014) 32
Tabulka 2 Analýza konkurentů v místě podnikání 38
Tabulka 3 Analýza konkurentů v blízkém okolí 40
Tabulka 4 SWOT analýza cukrárny V uličce (Vlastní zpracování) 52
Tabulka 5 Rychlost načítání před a po optimalizaci (Vlastní zpracování dle Google PageSpeed Insights, 2015) 70

SEZNAM PŘÍLOH

I Interiéry zmiňovaných konkurentů v okolí

II Zobrazení webových stránek na různých zařízeních před a po optimalizaci

III Zdrojové kódy před a po optimalizaci - CD

PŘÍLOHA I: INTERIÉRY ZMIŇOVANÝCH KONKURENTŮ V OKOLÍ

Konkurence cukrárny v místě podnikání:

A. Cukrárna U Antona

Interiér cukrárny U Antona (Cukrárna U Antona - Facebook, ©2014)

B. Cukrárna U Marků – k dispozici pouze foto exteriéru

Exteriér cukrárny U Marků (Cukrárna U Marků - Facebook, ©2014)

C. Kavárna Smé café

Vizualizace kavárny Smé café Choceň (oba2.cz, ©2014)

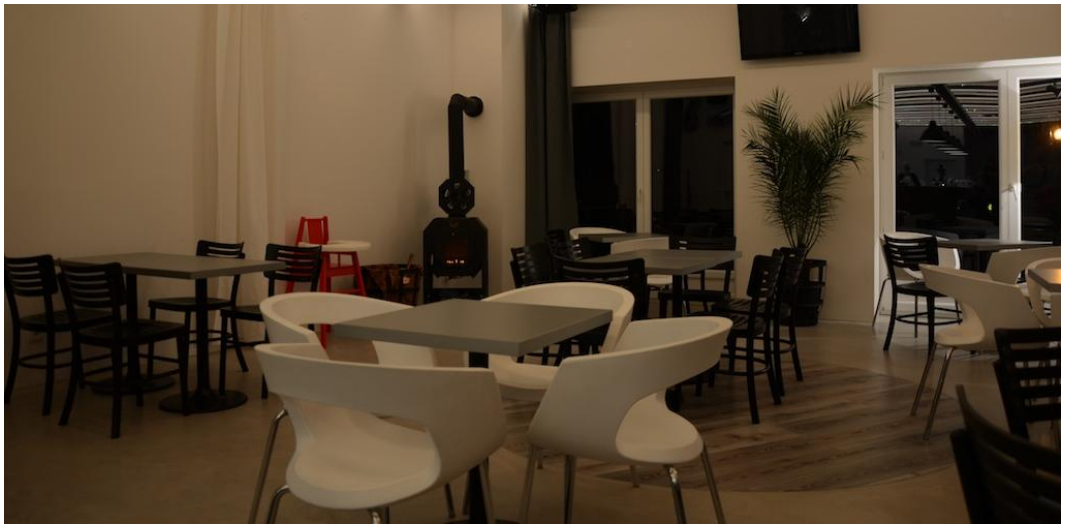
D. Pekařství U Lifku

Interiér pekařství U Lifku (Pekarstvi u Lifku www, ©2014)

E. Pekařství a cukrářství Sázava

Interiér Pekařství a cukrářství Sázava (Pekařství Sázava, ©2015)

F. Bar Šantán



Interiér baru Šantán (Šantán, ©2014)

Konkurence cukrárny v blízkém okolí:

A. Hejhalova cukrárna

Interiér Hejhalovy cukrárny (Hejhalova cukrárna, ©2015)

B. Smé café

Smé café Vysoké Mýto (Smékalovo pekařství, ©2015)

C. Cukrárna Na Výsluní

Interiér cukrárny Na Výsluní (Cukrárna Brandýs nad Orlicí, ©2015)

PŘÍLOHA II: ZOBRAZENÍ WEBOVÝCH STRÁNEK NA RŮZNÝCH ZAŘÍZENÍCH PŘED A PO OPTIMALIZACI

Zobrazení webových stránek před optimalizací

- Mobilní telefon na výšku (320x480)

- Mobilní telefon na šířku (480x320)

- Tablet na výšku (768x1024)

Zobrazení webových stránek po optimalizaci

- Mobilní telefon na výšku (320x480)

- Mobilní telefon na šířku (480x320)

- Tablet na výšku (768x1024)

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta: **Milan Sáblík**

Obor studia: Informační management (5)
Jméno a příjmení vedoucího práce: **Marcela Sokolová**

Název práce:
Analýza faktorů určujících konkurenční pozici cukrárny „V uličce“

Název práce v AJ:
Analysis of the factors determining the competitive position of the confectioner's shop „V uličce“

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Analýza konkurenceschopnosti cukrárny "V uličce", vyvození návrhů na zlepšení a SEO optimalizace jejich firemních stránek.

Osnova práce:
I. Úvod
II. Volba metodologie
III. Literární rešerše
IV. Analýza podniku
V. Doporučení
VI. Shrnutí vysledků
VII. Zavěr

Projednáno dne: 14. 10. 2014

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce