

Optimalizace obchodní strategie maloobchodní prodejny

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Bc. Martin Machay, Ph.D.

Evgenyeva Ekaterina

Brno 2017

Ráda bych poděkovala panu Ing. Bc. Martinu Machayovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady při zpracování této práce a také paní doc. Ing. Lee Kubíčkové, Ph.D. za odborný dohled, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Optimalizace obchodní strategie maloobchodní prodejny

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 22. května 2017

Abstract

Evgenyeva, E. Retail store business strategy optimization. Bachelor's thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017. This bachelor's thesis is focused on optimization of business strategy in retail store, especially on the business, personal and marketing level. The first part defines strategy, its levels, functions and specifics. The second part analyzes the current state of the store, examines the connections between the variables by analyzing the time series, compiling a universal formula for the calculation of needed personnel and comparing the sales from the last two years. The final part summarizes all gained knowledge and represents a recommendation for the store to be more effective and more profitable.

Keywords

Optimization, retail strategy, business strategy, retail store, functional strategy, retailing, sale.

Abstrakt

Evgenyeva, E. Optimalizace obchodní strategie maloobchodní prodejny. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Tato bakalářská práce je zaměřená na optimalizaci obchodní strategie maloobchodní prodejny především na úrovni obchodní, personální a marketingové. V první části jsou definována strategie, její úrovně, funkce a specifika.

Ve druhé části probíhá analýza současného stavu prodejny, zkoumání souvislosti mezi jednotlivými proměnnými pomocí analyzování časových řad, sestavování univerzálního vzorce pro výpočet potřebného personálu a porovnání tržeb za 2 poslední roky.

Závěrečná část shrnuje veškeré získané poznatky a představuje doporučení pro zkoumanou prodejnu dosažení lepšího fungování a větší ziskovosti.

Klíčová slova

Optimalizace, maloobchodní strategie, obchodní strategie, maloobchod, funkční strategie, maloobchodní podnikání, prodej.

Obsah

1	Seznam obrázků	9
2	Seznam tabulek	10
3	Úvod a cíl práce	11
3.1	Úvod.....	11
3.2	Cíl práce.....	11
4	Literární rešerše	12
4.1	Definice strategie.....	12
4.2	Druhy strategií.....	12
4.3	Složky firemní strategie	16
4.4	Hierarchie firemních strategií.....	17
4.4.1	Corporate (firemní) strategie	17
4.4.2	Obchodní (business) strategie	18
4.4.3	Funkční (functional) strategie.....	18
4.5	Specifika funkční strategie obchodní firmy	19
4.6	Složky marketingové strategie.....	21
4.7	Funkce personální strategie v rámci fungování firmy	21
4.8	Metody výpočtu potřebného personálu	23
4.9	Faktory ovlivňující tržní potenciál prodejny	24
5	Metodika	26
6	Analýza současného stavu	28
6.1	Charakteristika prodejny	28
6.1.1	Specializace prodejny	28
6.1.2	Konkurence	28
6.1.3	Sít prodejen	29
6.1.4	Personál	29
6.2	Analýza dílčích strategií prodejny	29
6.2.1	Personální strategie	29

6.2.2	Personální činnost.....	31
6.3	Marketingové aktivity prodejny a merchandising.....	32
6.3.1	Trendy společnosti v průběhu roku.....	33
6.4	Obchodní/prodejní strategie	34
7	Analýza časových řad	36
7.1	Testování souvislosti mezi celkovými tržbami a návštěvnosti prodejny ...	36
7.2	Testování souvislosti mezi prodejem dámského oblečení a spodního prádla	40
7.3	Testování souvislosti mezi prodejem dětského oblečení a výši průměrného nákupu	45
7.4	Testování souvislosti mezi celkovými tržbami a množstvím personálu na prodejně	49
7.5	Porovnání tržeb 2015-2016	53
8	Návrh na zlepšení strategií	55
8.1	Personální strategie.....	55
8.2	Marketingová strategie	55
8.3	Obchodní/prodejní strategie	56
9	Závěr	57
10	Literatura	58
A	Použitá data	62
B	Časová řada	74
C	Porovnání tržeb za rok 2015 a 2016	77

1 Seznam obrázků

Obr. 1	Rozložení pracovní doby zaměstnanců na prodejně	30
Obr. 2	Graf časové řady odpovídající celkovým tržbám za rok 2015	35
Obr. 3	Graf reziduí	36
Obr. 4	Model zohledňující souvislost celkových tržeb a návštěvnosti prodejny	38
Obr. 5	Graf skutečných vyrovnáních hodnot odpovídající celkovým tržbám za rok 2015	39
Obr. 6	Graf reziduí Zdroj: Výstup z programu Gretl	40
Obr. 7	Model zohledňující souvislost prodejů dámského prádla a spodního prádla Zdroj: Výstup z programu Gretl	41
Obr. 8	Model zohledňující souvislost prodejů dámského prádla a spodního prádla a množství návštěvníků	43
Obr. 9	Graf testu normálního rozdělení	46
Obr. 10	Model zohledňující souvislost výši průměrného nákupu a prodej dětského oblečení	48
Obr. 11	Skutečné a vyrovnané hodnoty průměrného nákupu za r. 2015	51
Obr. 12	Model zohledňující hypotézu o souvislosti prodeje dětského oblečení a výši průměrného nákupu	52
Obr. 13	Celkové tržby za rok 2015 a 2016	53
Obr. 14	Konfidenční intervaly modelu 1	74
Obr. 15	Konfidenční intervaly modelu 2	75
Obr. 16	Konfidenční intervaly modelu 3	76
Obr. 17	Prodej dámského oblečení za rok 2015 a 2016	77
Obr. 18	Prodej spodního prádla za rok 2015 a 2016	78
Obr. 19	Prodej dětského oblečení za rok 2015 a 2016	79

2 Seznam tabulek

Tab. 1	Výsledky výzkumu Ibrahima A.Bakra	14
Tab. 2	Výsledky regresní analýzy Ibrahima A.Bakra	15
Tab. 3	Výsledky RESET-testu	37
Tab. 4	Výsledky testu na předmět heteroskedasticity	37
Tab. 5	Výsledky RESET-testu	41
Tab. 6	Výsledky testu na předmět heteroskedasticity	42
Tab. 7	Výsledky RESET-testu	43
Tab. 8	Výsledky RESET-testu	44
Tab. 9	Výsledky RESET-testu	46
Tab. 10	Výsledky testování heteroskedasticity	47
Tab. 11	Výsledky RESET-testu	50
Tab. 12	Výsledky testu na předmět heteroskedasticity	50

3 Úvod a cíl práce

3.1 Úvod

Každý den se uskutečňuje miliony transakcí. Lidé nakupují ve velkoobchodech, maloobchodech, farmářských a řemeslných obchůdkách. Někdy jsou to cílené nákupy a někdy spontánní. Každá věc má za sebou celou historii od výroby, skladování, dopravy a distribuci. A zamysleli jste někdy proč kupujete teď tuhle konkrétní věc? Proč si vybíráte zrovna tuto barvu, dáváte přednost tomuto tvaru a kupujete ji zrovna dnes? Proč chodíte do této prodejny i přesto, že je o 100 metrů dál jiná? Myslíte si, že všechno to je náhoda? To tak není.

Každý spontánní nebo cílený nákup, pocity, které míváte při návštěvě prodejny, povědomí o zakoupeném zboží nebo značce, umístění a vizualizace výlohy, hudba, komunikační mix – to všechno je součástí spojení obchodní, marketingové a personální strategie.

Tyto tři strategie při správném fungování a vzájemném doplňování dělají firmu prospěšnou na trhu. Navíc, aby firma byla zajímavá pro zákazníka musí se pořád měnit a neustále se přizpůsobovat podmínkám na trhu, novým trendům, změnám v oblasti podnikání a i celkové ekonomické situaci.

Firma představuje loď, která se snaží udržet rovnováhu během bouře na moři. O tom, jak dosáhnout rovnováhy i v ty horší časy a na co se zaměřit pro dosažení úspěchu, se dozvíme v následujících kapitolách.

3.2 Cíl práce

Cílem práce je optimalizovat firemní procesy na úrovni vybrané prodejny zejména v oblasti personální, obchodní a marketingové. Optimalizace bude probíhat ve vazbě na procesy vybrané prodejny: vedení a volba množství personálu, prodejní strategie vybrané prodejny, úprava současného marketingového mixu. Tento cíl zahrnuje dílčí cíle, které musí být splněné pro dosažení hlavního cíle práce:

- Sestavit algoritmus pro výpočet potřebného množství personálu na konkrétní den v roce podle zkušeností z minulého roku, sezóny, průměrné návštěvnosti.
- Stanovit jaké barvy a druhy oděvů jsou přijatelné pro zákazníky v daném období roku.
- Nalézt rozdíly v tržbách za rok 2015 a 2016
- Poznatky získané z předchozích dvou dílčích cílů použít pro tvorbu marketingové strategie s prvky komunikačního mixu, která by měla snížit výkyvy tržeb v různých ročních obdobích roku.

4 Literární rešerše

Než se vrhneme na průzkum současného stavu maloobchodní prodejny, podrobnému zkoumání fungování procesů uvnitř prodejny, hodnocení úspěšnosti nebo neúspěšnosti obchodní, marketingové a personální strategie a dalším návrhům řešení, musíme definovat, co budeme chápat pod pojmem strategie.

4.1 Definice strategie

Podle Hitta (2007) strategie představuje koordinovaný a integrovaný soubor závazků a akce, určené zneužít klíčové kompetence a získat konkurenční výhodu.

Jaroslav Charvát (2006) má na strategii trochu jiný pohled, a pod tímto pojmem rozumí přizpůsobení aktivit určitému prostředí, které ovlivňují dlouhodobý směr organizace a pomoci kterých se firma pokouší o získání konkurenční výhody.

James Brian Quinn ve své knize „The Strategy Process: Concepts, Context and Cases“ definuje strategii jako postup nebo plán, který integruje hlavní cíle organizace, její politiku (principy a pravidla usměrňující či omezující činnost) a sled činností do koherentního celku. Dobře formulovaná strategie pomáhá usměrňovat a rozdělovat zdroje organizace tak, aby vytvářely jedinečnou a životaschopnou pozici, založenou na relativních vnitřních způsobilostech a nedostatcích, předpokládaných změnách v prostředí a pravděpodobných krocích inteligentních soupeřů (Quinn a Mintzberg, 1995).

Pod pojmem strategie Elbling a Kreuzer (1994) rozumí souhrn strategických rozhodnutí, která stanovují směry vývoje podniku v jeho prostředí.

Gälweiler (2005) definuje strategii jako „hledání, zajištění, a zachování dostatečně vysokých a jistých potenciálu úspěchu“.

My ve svém výzkumu budeme se držet definice strategie podle Quinna. I přes to, že strategie byla zformulována víc jak před deseti lety, z našeho hlediska nejlépe odpovídá skutečnosti.

4.2 Druhy strategií

Existuje hodně členění a orientaci strategií, my si popíšeme jen pár z nich, které se považují za nejvíce významné.

Veber (2009) na základě toho, jak je agresivní firma při stanovení vlastních záměrů rozlišuje strategie:

- Ofenzivní strategie – firma se snaží uspět oproti ostatním konkurentům buď v rámci celého segmentu nebo jen v rámci svého odvětví (v závislosti na tom, jestli firma je ofenzivně nebo konstantně orientovaná)
- Neutrální – firma stanoví cíle souměrné cílům konkurujících podniků
- Defenzivní – firma má horší záměry vývoje než konkurence (v závislosti na tom, jestli je firma ofenzivně orientovaná-tak se bude snažit tyto záměry změnit vůči ostatním konkurentům v odvětví, jestli je

konstantně zaměřená, tak se bude snažit tyto záměry udržet na stále stejné, horší úrovni, jestli je defenzivně orientovaná, tak se její pozice v porovnání s ostatními objekty bude dále zhoršovat.

Z časového hlediska rozlišujeme retrospektivní a perspektivní strategie. Retrospektivní strategie se zaměřuje na zkoumání vývoje a etap minulosti, sledování trendů a hledání souvislostí. Perspektivní strategie je zaměřená na současnost, budoucí vývoj, sledování současných trendů (Rejnuš, 2014).

Ellen Earle Chaffee (1985) zavádí další klasifikaci strategií, kde je rozděluje na:

- Lineární strategie (Strategie, ve které se velký důraz klade na plánování a postupné rovnoměrné dosažení cílů. Hlavními kritérii pro měření úspěchu dané strategie je zisk a produktivita),
- Adaptivní strategie (Strategie, která je charakteristická přizpůsobováním skutečné situaci a hledáním příležitostí a snaha se vyhnout rizikům souvisejícím s podnikáním. V podstatě nemá žádný plán a řeší skutečnost, neustále se přizpůsobuje podmínkám okolí.)
- Interpretační strategie (Strategie, která je velmi efektivní při spojení s adaptivní strategií. Koncentruje se na partnerských vztazích s okolními firmami a společnostmi. Důležité je, že tato strategie je prospěšná pouze v případě, jestli všichni členové organizace jsou totožní s cílem dané strategie a snaží se dělat všechno pro jeho realizaci. Vrcholový management v této situaci nehraje zásadní roli.)

Porter (1994) všechny strategie rozděluje na 3 skupiny na základě soustředění pozornosti a nákladovosti:

- Prvenství v celkových nákladech (Firma se snaží maximálně snížit náklady a prodávat zboží za nejnižší cenu na trhu. Nejčastěji takovou strategii volí velké firmy s dobrou kvalitou provedení inženýrských prací),
- Diferenciace (Firma se snaží dosáhnout maximálního výkonu v jedné konkrétní oblasti, která je důležitá pro zákazníka. Při uplatnění dané strategie se firma orientuje na zákazníky, kteří ocení kvalitu a jsou ochotni si za to připlatit),
- Soustředění pozornosti (Firma se zaměřuje na jeden maximálně 2 segmenty místo toho, aby se orientovala na celý trh, se snaží dosáhnout nejnižší ceny v daném segmentu. To je charakteristické spíše pro malé firmy).

Miles and Snow (2003) uvádí další klasifikaci, kde strategické chování firmy rozdělují do 4 skupin:

- Strategie obránce. Pro to, aby firma získala svou konkurenční výhodu musí se zaměřit na svou jedinečnost a orientovat se na malou cílovou skupinu. V podstatě nemusí měnit technologie, strukturu, způsob prodeje. Tím, že je úzce zaměřená nemá konkurenty.
- Průzkumní strategie. Je zaměřená na kreativitu a flexibilitu podniku. Doprovádí ji neustálé hledání nových příležitostí a rizikovost. Organizace

provádí experimenty s cílem získat nové zákazníky a pokusit se o implementaci nových trendů, které by ji mohli prospět.

- Strategie analyzátoru. Představuje symbiózu předchozích dvou strategií, ale má i svoje odlišnosti. Organizace vynakládá úsilí, aby udržela stálé zákazníky a používá inovativní přístup k získávání nových. Firma se snaží udržet rovnováhu mezi výrobou na běžných linkách a tvůrčí činností. Podniky daného typu jsou charakteristické tím, že jsou kreativní, flexibilní a mají nízké náklady.
- Strategie reaktoru. Daný druh strategie nemá konkrétní charakteristiky. Všechno vyplývá z okolního prostředí. Někdy to může být nízkonákladové zaměření firmy, někdy orientace na inovace nebo na ochranu životního prostředí. Všechno záleží na konkrétní situaci.

Smith, Guthrie, Chen (1986) naznačují, že typologie Miles and Snow může být považovaná za postupné etapy strategického vývoje firmy, tj. strategie obránce je vhodná pro malé firmy, průzkumní strategie je vhodnější pro větší firmy atd. Výzkum typologie podniků podle Miles and Snow a Portera, ve kterém zkoumal 220 manažerů středních a malých firem s obratem ročních tržeb do 7 mil USD. A podařilo se mu zjistit, jaké metody nejčastěji používají manažeři při strategickém řízení a také se podařilo vyjevit určitou zákonitost mezi rentabilitou investic a určitým typem strategií, viz ukázka.

Tab. 1 Výsledky výzkumu Ibrahima A.Bakra

Druh strategie	Počet respondentů	Rentabilita investic (ROI)	Odchylka
Soustředění pozornosti	71	14,1	18,10
Strategie obránce	59	13,6	16,40
Průzkumní strategie	54	12,1	15,55
Diferenciace	31	10,4	17,92
Prvenství v celkových nákladech	6	9,8	15,40
Strategie analyzátoru	2	7,4	13,91
Celkem	223		

Zdroj: Journal of Small Business Strategy, 1993

Jak vidíme, nejčastěji používaná strategie mezi manažery malých a středních firem je strategie soustředění pozornosti (31,8 %) a nejméně populární je strategie analyzátoru (0,2 %). Ve druhém odstavci je vypočítaná rentabilita investic (ROI). Tento ukazatel se používá pro hodnocení návratnosti investic a je jedním z ukazatelů úspěšnosti podniků. Při zpracování dat se projevila závislost mezi druhem strategie a rentabilitou investic. Největší návratnost investic má strategie soustředění pozornosti (průměrná návratnost investic 14,1 %), dále za ni sleduje strategie obránce (13,6 %) a průzkumní strategie (12,1 %). Nejmenší průměr má strategie analyzátoru.

toru. Strategie reaktoru nebyla zahrnutá do výzkumu z toho důvodu, že nemá přesnou definici a podmínky okolí nejsou stejnorodé. Z důvodů zkrácení informací byla vyloučena z výzkumu.

Davig (1986) ve svém výzkumu také potvrdil, že firmy, které používají strategie obrátce nebo průzkumní strategii, dosahují lepšího výkonu než firmy, které používají strategii analyzátoru. Navíc Davig uvádí, že daný typ strategie není vhodný pro malý podnik z důvodu složitosti a zbytečných komplikací vnitropodnikových procesů malé firmy.

Sandberg a Hofer (1987) ve své práci naznačují, že strategie odlišnosti (diferenciace) by mohla být efektivnější než strategie soustředění pozornosti.

Kromě toho Chaganti (1987) doporučuje firmám, které se nachází v klesající růstové fázi používat pro svůj podnik strategii diferenciací pro nastartování chodu podniku. Také se v rámci této studie dopracoval k tomu, že takový ukazatel jako cena, není na prvním místě v podniku. Nízkonákladovost dává přednost před konkurenty, ale jen v tom případě, jestli je ji firma schopna udržovat dlouhodobě.

Ke stejným výsledkům dospěl i Ibrahim (1993), když zkoumal strategii a výkon ve vztahu k ziskovosti. Výsledky regresní analýzy, kdy závislou proměnnou byla návratnost investic (ROI), viz následující ukázka.

Tab. 2 Výsledky regresní analýzy Ibrahima A.Bakra

Druh konkurenční výhody	Beta	R-square	p
Unikátnost produktu nebo služby	0,60	0,24	0,01
Kvalita produktu nebo služby	0,55	0,22	0,02
Umístění	0,60	0,34	0,01
Know-how a inovace	0,40	0,11	0,05
Kalkulace cen	0,56	0,09	0,02
Nákladovost	-0,12	0,02	0,08
Reklama	-0,10	0,03	0,07

Zdroj: Journal of Small Business Strategy, 1993

Vidíme, že unikátnost produktu nebo služby hraje celkem velkou roli pro návratnost investic, stejně tak jako umístění. O něco menší vliv má kvalita produktu nebo poskytnuté služby a kalkulace cen. Podle výsledků analýzy nehrají reklama a nákladovost zásadní roli pro malé a střední firmy.

Samozřejmě, nemůžeme tvrdit, že tyto výsledky nejlépe odrazují realitu. Musíme přihlídnout k subjektivnímu charakteru odpovědi respondentů a odchylkám při hodnocení jednotlivých faktorů. Ale pro vybranou skupinu dotazovaných výsledky jsou odpovídající.

4.3 Složky firemní strategie

Existuje 5 komponent pomocí kterých se staví dobrá strategie. Je to mise, vize, cíl, rozsah působnosti a konkurenční výhoda. Tyto prvky jsou základem pro všechny strategie, jak pro strategii jednotlivých firem, tak i pro celé korporace. Každá firma před začátkem své činnosti si musí stanovit cíle a cesty pro jejich dosažení (Collis a Rukstad, 2008; Johnson et al, 2011).

Stanovení mise je prvním důležitým krokem procesu strategického plánování. Mise definuje jedinečnost, účel existence a záměr firmy (Pearce and David, 1987; Cochran et al, 2008; Johnson et al, 2011).

Dále následuje vize společnosti. Vize formuluje cíle, kterých chce společnost dosáhnout s, více se zaměřuje na budoucí vývoj, čí chce firma být, jak by měla vypadat na špičce svého vývoje. Je inspirací a příkladem pro celou společnost (Morrisse, 1987; Kaplan et al 2008: Johnson a kol., 2011).

Další složkou je formulování konkrétních cílů. Jak uvádí Friedman (1956) primárním cílem je získat a udržet konkurenční výhodu a všechny cíle by měly být zaměřeny hlavně na to. Wheel Wright (1984) a Johnson a kol. (2011) potvrdili dané tvrzení v pozdějších výzkumech.

Podle Johnson a kol. (2011) cíle musí být měřitelné, a zaměřovat se na oblasti:

- Finance
- Zákazníci
- Vnitřní firemní procesy
- Vzdělanost
- Růst

Je důležité cíle přizpůsobovat rozsahu působnosti podniku. Rozsahem působnosti se rozumí geografické umístění, orientace na cílovou skupinu, organizace vnitřních procesů (Shirley, 1982). Musí být definováno na jakou skupinu zákazníků je orientovaná činnost firmy, koho se snaží zaujmout svými produkty či službami, jaké firemní procesy budou použité pro větší propojení se zákazníky, kde bude umístěn podnik, na jakou oblast bude působit, jaké specifika má dané teritorium a další (Varadarajan and Yadav, 2002).

Poslední složkou strategie je konkurenční výhoda. Tato komponenta strategie stanovuje směr, odlišnost od ostatních společností. Ukazuje, jak by firma mohla získat své zákazníky. Konkurenční výhoda odlišuje vybranou firmu od ostatních, a i v tom případě, jestli mají stejné cíle (Porter, 1996; Johnson a kol., 2011).

Všechny strategie by měly být založené na vytváření a udržování konkurenčních výhod. Každý podnik si stanovuje specifickou konkurenční výhodu, která nejen odlišuje jeho podnik od podobných firem, podnikajících ve stejném odvětví a také je pro zákazníka součástí spotřebitelské hodnoty zboží nebo služby (Renko a kol., 2005).

Mnohé výzkumy ukazují, že pro podnikatele, kteří vstupují na trh, je velkou příležitostí mít strategii postavenou na principu konkurenční výhody. Díky tomu se jim podaří odlišit od ostatních firem, získat zákazníky a posílit svůj podíl na trhu (Bennet a Smith, 2002, Krolo Crvelin a Šustić, 2007).

4.4 Hierarchie firemních strategií

Každá strategie na všech úrovních organizace je tvořena množinou dlouhodobě zaměřených cílů a jejich budoucí realizaci v rámci strategického řízení. Strategické cíle musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické vzhledem ke zdrojům a časově určené (tj. aby splňovali podmínky SMART) (Doran, 1981).

Každou strategii řízení firmy lze rozdělit na 3 navazující strategie firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional) (Chaffey, 2007; Johnson a kol., 2011). Každá strategická úroveň má svoje cíle a funkce a dělí se na jednotlivé procesy. Aby firma fungovala jako celek je důležité, aby všechny firemní procesy byly v souladu s firemní strategií.

4.4.1 Corporate (firemní) strategie

Firemní (podnikatelská) strategie vyjadřuje hlavní směr vývoje organizace, zásadní podnikatelská rozhodnutí (sféra podnikání, oblast podnikání, zaměření strategie, image, cílový trh atd.). Je počátečním bodem pro vytvoření obchodní strategie společnosti. Firemní strategie nepopisuje produkty a služby, které bude mít SBU (strategická podnikatelská jednotka), ale uvádí dlouhodobé cíle a zaměření společnosti. Firemní strategie by měla hlavně odpovídat na otázky: Čeho chceme dosáhnout? Je to růst, stabilita, snížení nákladů? Kde bude firma za 5, 10 let? Jakou vidíme její budoucnost? (Sage, 2017).

Dokumenty, které se týkají corporate strategií jsou nejvíc tajemné ve firmě. Proto se sestavováním firemní strategie zabývá jen nejužší tým majitelů a vrcholových manažerů (Vykypěl, Keřkovský, 2006).

Funkcionální aspekty firemní strategie se dají rozdělit na 3 části:

- Určení strategických obchodních jednotek
- Vymezení jejich základních cílů
- Určení směrů a cest pro naplnění stanovených cílů.

Uvedené aspekty se dají považovat za jednotlivé kroky pro tvorbu firemní strategie pro konkrétní strategickou podnikatelskou jednotku, které se bude lišit v závislosti na životním stadiu určité SBU (rozvoj a růst, stagnace, pokles a případné ukončení činnosti).

Aby vývoj SBU byl měřitelný doporučuje se vybrat několik kritérií a stanovit minimální hranice, kterých by měla dosáhnout strategická podnikatelská jednotka za určitý časový okamžik. Jako kritérium se může považovat zisk, objem prodeje, počet zaměstnanců, podíl na trhu atd.

Při formulaci směrů a cest pro naplnění stanovených cílů konkrétní SBU je důležité stanovit generický charakter obchodní strategie. Obchodní strategie dává podnikání specifický charakter, který buď může být stanoven na základě nákladové strategie nebo strategie odlišnosti. Nákladová strategie používá jako výhodu oproti ostatním konkurentům nízké ceny, strategie odlišnosti získává svou jedinečnost díky specifickým prodávaného zboží a nabízených služeb.

Na generický charakter se navazují alternativní vývojové strategie, které můžou být zaměřené na:

- rozšíření trhu
- vývoj nového trhu
- časté technologické inovace
- využití celého cyklu výrobku
- kromě vlastních výrobků nabízí vedlejší výrobky, které jsou spojené s jejich užíváním
- limitovaný počet výrobků montovaných ze standardizovaných modelů.

Při sestavování cílových strategií je důležité se držet strategií, které mají různorodý charakter. Například: kontrola trhu komplimentů, útok na vedoucí firmu, obrannou strategii a další (Vykypěl, Keřkovský, 2006).

4.4.2 Obchodní (business) strategie

Obchodní strategie specifikuje charakter konkrétní strategické obchodní jednotky, stanoví cíle a cesty k dosažení daných cílů. Business strategie doplňuje firemní strategii a více ji konkretizuje (Zelený, 2008).

Obchodní strategie by měla hlavně zohledňovat odpovědi na tyto otázky – Jak dosáhneme konkurenční výhodu? Pomocí vytváření osobního vztahu se zákazníkem, zákaznického servisu nebo nízkých cen? Co bude odlišovat naši firmu od ostatních? (Sage, 2017).

Obchodní strategie specifikuje svoje strategické cíle hlavně pro prvky marketingového mixu, který zahrnuje zejména:

- zboží a služby dané SBU
- cenová politika
- vymezení trhu
- distribuční cesty
- lidské zdroje
- procesy (zásobovací, výrobní, distribuční, informační a procesy nezbytné pro uspokojování přání potřeb zákazníků)
- plánování (Schmidt, 1996).

Obchodní strategie se zaměřuje na získávání konkurenční výhody a pro tento účel musí být zaměřena na inovace a hledání nových cest pro zvětšení spokojenosti zákazníků (Beard a Dess, 1981, Johnson a kol, 2011).

Pro každý z uvedených aspektů SBU by měla stanovit konkrétní a měřitelné cíle s uplatněním principu SMART v návaznosti na firemní strategii. Důležité je sledovat splnění nejen stanovených cílů, směrů a cest, ale dávat pozor, aby dané nastavení a cíle byli v souladu s generickým charakterem strategií a alternativním vývojovými směry (Vykypěl, Keřkovský, 2006).

4.4.3 Funkční (functional) strategie

Obchodní strategie se dále dělí na funkční strategie. Funkční strategie představuje souhrn strategických záměrů, cílů a plánů určených pro konkrétní strategickou obchodní jednotku, a plán budoucí realizace. Je to základ pro fungování, který by každá

SBU měla dodržovat za účelem plnění svých zásadních cílů vůči organizaci (Vykpěl, Keřkovský, 2006).

Funkční strategie jednotlivých podniků se můžou lišit v závislosti na záměru podniku, druhu podnikání nebo specifik sféry podnikání. Ale v nezávislosti na tom každá funkční strategie je zaměřená na růst a firma si musí vybrat cestu, pomocí které toho bude dosahovat. Buď to je pronikání na trh, posílení pozic na trhu, orientace na servis a služby nebo diverzifikace (Sage, 2017).

Za nejvíc významnou a více méně standardní se považuje rozdělení na dílčí strategie:

- marketingová strategie
- strategie řízení lidských zdrojů
- výrobová strategie
- strategie jakosti
- IS/IT strategie
- strategie výzkumu a vývoje
- finanční strategie
- obchodní (prodejní) strategie

Každá z těchto strategií se může lišit svou strategickou náplní na základě určení záměrů a cílů firemní a obchodní strategie (Vykpěl, Keřkovský, 2006).

4.5 Specifika funkční strategie obchodní firmy

Funkční strategie v první řadě musí být v souladu s principy nadcházející úrovně firemní strategie – obchodní. Obchodní (business) strategie v obchodní sféře má určitá specifika, co ji odlišuje od výrobních podniků. Jedním ze specifik je nízká hodnota průměrného nákupu (Ve srovnání s výrobními podniky je rozdíl obrovský. V průměru jedna útrata v obchodě nebo nákupním centru činí 100 dolarů a to včetně oblečení, specializovaných obchodů a supermarketů. Nízká částka nutí podniky zaměřené na obchodování hledat cesty ke snižování nákladů, aby byli více konkurenceschopné. Dalším problémem jsou impulsivní nákupy spotřebitelů. To znamená, že obchody musí co nejvíc přizpůsobit prodejní plochu tak, aby to zaujalo zákazníka a aby uskutečnil spontánní nákup. Posledním bodem, co odlišuje obchodní firmy od výrobních je to, že v obchodních firmách se prodeje nejčastěji uskutečňují formou osobního prodeje. Na rozdíl od výrobních podniků, kdy nejčastějším případem je prodej přes internet nebo po telefonu. Samozřejmě, v současné době hodně obchodů používá e-shop s cílem zvýšení tržeb a «zvětšení» sortimentu, který na prodejně není, ale i přesto více než 90 % zákazníků jsou zvyklí na osobní nakupování, protože si to můžou vyzkoušet, podívat se na materiál, kvalitu (Berman, Evans, 1998).

Koncepce maloobchodní prodejny, která může ovlivnit funkční strategie můžeme shrnout do 4 základních principů:

- orientace na zákazníka v tomto konceptu znamená, že personál prodejny se musí starat o potřeby zákazníka, aby byl maximálně spokojený z nakupování

- společné (koordinované) úsilí musí být zaměřeno na maximalizaci naplánovaných aktivit, úkolů
- cena musí odpovídat kvalitě, aby zákazník byl spokojen se svým nákupem jak po stránce odpovídající kvality, tak i po úrovni servisu
- orientace na cíle (maloobchodníci používají strategii zaměřenou na formulaci a dosažení cílů za účelem větší motivace, zvýšení efektivity a tržeb (Berman, Evans, 1998)

Funkční strategie každé prodejny se liší, na základě toho, co všechno spadá do kompetence manažerů pobočky, co všechno se dá ovlivnit na dané úrovni řízení. A také, samozřejmě zaleží na tom, kterou ze strategií vybere vedení prodejny pro konkrétní prodejnu.

Obchodní firmy mohou ovlivnit v první řadě cenovou politiku. Na českém trhu je cena doteď jedním z hlavních faktorů konkurenční výhody, jak ukazují marketingové výzkumy. Ceny na úrovni funkční strategie prodejní jednotka může ovlivnit do určité míry, protože celková cenová strategie firmy vychází z postavení firmy na trhu, její obchodní strategie. Prodejna může vybírat, jestli se chce zbavit sortimentu z minulého roku za sníženou cenu, tím pádem prodává více kusů zboží, ale má menší marži, nebo jestli se zaměří na prodej nových kolekcí.

Lidské zdroje jsou také určitým specifikem prodejny. Je to jedna ze složek, která ovlivňuje pocity zákazníků při návštěvě prodejny. Kolikrát milá profesionální obsluha je příčinou toho, že zákazníci navštěvují zrovna vaši prodejnu a ne tu, co je blíž jejich domova (J.Boučková. 2003)

Rozhodování o prostředcích komunikačního mixu také spadá do funkční strategie a je důležitým prvkem prodeje. Právě na tom, kde je umístěná komunikace, jak dobře je viditelná, jaké pocity vyvolává u zákazníků, na tom všem zaleží, jak velké prodeje bude prodejna mít, jaká bude struktura prodeje tento den, a samozřejmě, jaké budete mít zisky. Ke komunikačnímu mixu patří:

- merchandising - takový způsob umístění zboží na prodejní ploše, který zajišťuje obchodníkovi největší obrát. Při uplatnění principu merchandisingu musí být dodržované hlavní zásady, které se týkají vystavování zboží. Patří k tomu praktičnost umístění, vzhledová estetičnost, zachování přehlednosti a dobré orientace v prodejně, logika seskupování sortimentu a jeho uspořádání, systematickosti uspořádání zboží v jednotlivých regálech. S použitím určitých pravidel se dá zvětšit prodeje o desítky procent.

- Vzorčky zboží na vyzkoušení poskytují zákazníkům možnost si to vyzkoušet a na krátký okamžik mít pocit vlastnictví tohoto zboží, což při pozitivním hodnocení nejčastěji vede k nákupu zboží,

- věrnostní programy vyvolávají u zákazníka pocity toho, že je členem velké společnosti, že má výhodu oproti ostatním,

- názorné ukázky vlastnosti zboží pomáhají zákazníkovi pochopit podstatu a výhodu konkrétní nabídky, což může vést k spontánnímu nákupu,

- zvýhodněné nabídky hrají velkou roli při rozhodovacím procesu, zákazník se obává, že výhodná nabídka se nezopakuje a kupuje toho více, než plánoval,

- soutěže pro spotřebitele vyvolávají zájem a přání vyhrát kolikrát i to, co ve skutečnosti nepotřebují (Jobber, Lancaster, 2001).

Jak vidíme komunikační mix má hodně nástrojů pro zvětšení prodeje. Je důležité správně nakombinovat akce a zapracovat na správném dodržování činnosti, aby zákazníci byli maximálně spokojeni (J.Boučková,2003).

4.6 Složky marketingové strategie

Účelem vytváření marketingové strategie je vyprodukování dlouhodobě udržitelné pozice na trhu. Marketingová strategie se vytváří na základě marketingových cílů a musí vycházet z vize, mise a konkurenční výhody společnosti. Marketingová strategie formuluje, jakým způsobem bude firma konkurovat zboží nebo službám v daném prostředí, jakým způsobem dosáhne stanovených cílů (Foret, 2003).

Pojem marketingové strategie je poměrně rozsáhlý, my budeme sledovat dílčí části marketingové strategie - zejména marketingový mix a komunikační mix.

Marketingový mix se skládá ze 4(P) složek:

- Product (výrobek)
- Price (cena)
- Place (místo)
- Promotion (propagace)

V současné době hlavně ve sférách globálního marketingu k standardním prvkům marketingového mixu přidávají další 2 složky: politics (politika) a public opinion (veřejné mínění).

Až je zformulovaná marketingová strategie je nutno ji převést do nástrojů marketingového mixu. Pro každou činnost musí být zformulován dílčí cíl, ke kterému musí být odhadnut průměrný náklad a zisk. Jakmile disponujeme daným informacemi můžeme hodnotit konkrétní marketingovou kampaň (Hingston, 2002).

Další složkou marketingové strategie je komunikační mix, který je představen reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem, PR, přímým marketingem (Kotler, 2013).

Každá z uvedených složek je individuální pro každý podnik. I přesto, že firmy mají stejné nebo podobné cíle, marketingová strategie se vždycky liší v závislosti na vybraných instrumentech působnosti a záměrech společností.

4.7 Funkce personální strategie v rámci fungování firmy

Každá firma by chtěla neustále růst, zlepšovat se a postupovat ve vývoji. Jedná z možných cest k dosažení tohoto výsledku – lidské zdroje.

Personální strategie je důležitá z několika důvodů. Chování personálu, zacházení se zákazníkem, dojem a pocity, které bude mít zákazník při návštěvě obchodu budou rozhodujícími pro případ toho, jestli se příště vrátí do prodejny. Pro udržování dobrého vztahu se zákazníkem je nutno udělat maximum pro jeho spokojenost. Zodpovědět na veškeré otázky, s ochotou pomoci při výběru, nabídnout to nejlepší z přítomných nabídek, aby byl uplatňován přístup «win-win» a obě strany získali

výhody. Personál musí přispět k tomu, aby se zákazník mohl snadno orientovat v obchodě, navíc musí být respektován čas, chování a volba zákazníka.

Mnohem složitější je udržet stálé zákazníky než přilákat nové. Z dlouhodobého hlediska je více prospěšné se orientovat na udržování stálých zákazníků, protože dělají největší část tržeb. A díky uvedeným zásadám je to uskutečnitelné (Berman, Evans, 1998).

Johnson, Kurtz a Scheung (1994) uvádí lidské zdroje jako nejpodstatnější faktor ovlivňující prodej. Personál komunikuje se zákazníky „face to face“ a tím buduje osobní vztah, který nezaniká i po dlouhé době. Když je vztah mezi zákazníkem a personálem vytvořen, tehdy je pro zákazníka náročnější ignorovat vliv reklamních mailů.

Mailů, které obvykle okamžitě vymaže z poštovní schránky. Z toho vyplývá, že osobní vztah se zákazníkem prospívá marketingové strategii díky tomu, že chybí bariéry vstupu.

Personál prodejny přispívá i k lepšímu fungování marketingových procesů v rámci marketingového mixu. Strategie vývoje nebo zavádění nového produktu je hodně ovlivněná postojem personálu. Zákazník, který neví nic o novém produktu se zeptá prodavače nebo prodavačky, a hlavně na základě jeho/její recenze bude posuzovat, jestli nový produkt stojí za zkoušení. Nesmíme zapomenout i na důležitou roli personálu – umístění produktů do regálu. Jak již bylo řečeno, dobré umístění produktu zvyšuje jeho tržby o desítky procent.

Cenová strategie buď může být nařízená, nebo ji volí personál. Manažeři a prodavači mohou zvolit metodu stanovení cen orientovanou na náklady nebo metodu stanovení cen orientovanou na poptávku nebo metodu stanovení cen orientovanou na konkurenci. Zvolení metody ovlivňuje celý tržní proces.

Další složkou marketingového mixu, kterou může ovlivnit personál je distribuce. Přímé distribuční cesty a nepřímé distribuční cesty, které navíc mají mezičlánky v hierarchické struktuře, jsou ovlivněné efektivitou a návyky personálu. V dlouhém období může docházet ke změně tržního podílu a postavení firmy na trhu (Weitz, Castleberry, Tanner, 2008).

Personál ovlivňuje i způsoby propagace produktu. Hlavně tím, že je spojením mezi reklamou, PR a podporou prodeje. Zákazníci, kteří se osobně nesetkávali s činnostmi společnosti, se o aktivitě dozví hlavně z informačních kanálů. A to vytvoří určitou představu o firmě. Proto je to v zájmu firmy, aby média měla správné nepřehnané informace, a to je ovlivněno kontaktem s personálem společnosti. Osobní prodej formuluje představu o značce při osobní návštěvě prodejny se buduje vztah mezi zákazníkem a společností, správná prezentace personálem přispívá k vytvoření důvěryhodnosti ze strany společnosti. A to všechno se vytváří díky pilné práci, pozitivnímu přístupu, aktivní komunikaci a pozornosti personálu (Johnson, Kurtz a Scheung, 1994).

Futrell (1993) vedle důležité role personálu při fungování marketingového mixu a osobního prodeje klade důraz na roli personálu v poprodejním servisu. Jestli se k Vám zákazník vrátí záleží ne jenom na konečném prodeji, ale i na obsluhování zákazníka po prodeji. Poprodejním servisem se rozumí hlavně zodpovídání na

otázky, rady a doporučení při použití zboží nebo řešení reklamací. Spokojený zákazník vědomě nebo podvědomě šíří dobré informace o společnosti. Nespokojený zákazník šíří svoje špatné zkušenosti. Proto je někdy lepší přijmout reklamaci s úsměvem a vrátit peníze, než odradit budoucích X zákazníků od nákupu kvůli špatné zkušenosti jednoho ze zákazníků.

4.8 Metody výpočtu potřebného personálu

Metod pro výpočet potřebného personálu je hodně, ale žádná není univerzální. Proto je důležité zvolit nejvhodnější metodu pro konkrétní typ podnikání, přizpůsobit potřebám konkrétní prodejny a množství a charakteristikám personálu.

Urban ve svém článku „Plánování lidských zdrojů v organizaci“ uvádí 2 základní rozdělení metod pro výpočet potřebného množství personálu:

- Formalizované metody
- Metody založené na zkušenosti (Urban, 2013).

Formalizované metody se používají u prací, které mají opakovatelný charakter a kde se dá předvídat přibližnou dobu splnění úkolů (Koubek, 2005). Rozděluje se do několika podkategorií podle způsobu zpracování dat:

1. Statistická metoda vychází z regresní analýzy neboli z analýzy časových řad. Ukazuje závislost mezi potřebným personálem (závislá proměnná) a výkonností (nezávislá proměnná).
2. Metoda srovnávacích ukazatelů produktivity práce (benchmarků) vychází z výsledků zkoumaných ukazatelů v ostatních firmách, vykonávajících podobnou činnost. Tento výzkum se provádí s cílem zjistit, jak dlouho trvá splnění úkolů všeobecně a následně plánování pracovní doby podle potřebného času. Za příklad se berou nejúspěšnější firmy v oboru. V obchodech může být sledován obrat tržeb na jednotku personálu za měsíc nebo procento návštěvníků prodejny, kteří uskutečnili nákup.
3. Metoda kvantitativních poměrů vychází z poměru mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Příkladem může být poměr mezi počty pracovníků provozu a údržby. U této metody je důležité přihlídnout k současným a budoucím trendům vývoje, aby bylo zajištěno správné množství personálu (Urban, 2013).

V jiné klasifikaci do formalizovaných norem spadá i výpočet zaměstnanců podle výkonových norem. Tato metoda se používá hlavně pro dělníky, obsluhující personál nebo pracovníky provozu, protože může zohlednit přibližný čas na provádění určité činnosti. Spektrum činnosti je dlouhodobě nezměněno, ale při zpracování nové objednávky může dojít k zavádění nové činnosti a stanovení průměrného času na zpracování podle zkušenosti. Výpočet potřebného množství pracovníků může vycházet z výkonové normy času nebo výkonové normy množství. Výkonová norma času stanoví za jak dlouho musí být vyhotoven produkt nebo provedená služba. Výkonová norma množství uvádí, kolik kusů musí být vyrobeno za jednotku času (Dvořáková, 2007).

Metoda založená na zkušenosti má méně formální charakter a používá se hlavně u činností, u kterých nelze stanovit přesný čas na splnění úkolů a také, kdy úkoly mají různorodý charakter podle potřeby. Do této kategorie řadíme:

1. Expertní metoda vychází z předvídatelné schopnosti manažerů, která se opírá hlavně o předešlé zkušenosti, vývojovou tendenci a plán budoucích cílů a úkolů podniku. Počet pracovníků se může nadhodnocovat při opatrném rozhodování manažerů. Expertní metoda kromě nastavení potřebného počtu pracovníků také musí zohledňovat i budoucí potřeby, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Musí to být hlavně v souladu s tržními trendy.
2. Metoda scénářů vychází z předem nachystaného plánu a použití tohoto plánu ve skutečnosti. Daná metoda se používá v situacích, kdy je známo nebo předpokládá se, že nastoupí nějaká událost, ale není jasné, kdy přesně dojde ke změnám (Urban, 2013).

Potůček (2006) zavádí delfskou metodu pro výpočet množství potřebného personálu. Delfská metoda je založená na tom, že skupina expertů se snaží přijít ke konsensu a shodnout se na jedné strategii nastavování počtu pracovní síly. Důležité je, aby bylo zastoupeno dostatečné množství odborníků z různých oblastí (marketing, výroba, prodej, plánování atd.), při dané kombinaci pravděpodobně dojde k výběru nejlepšího řešení s ohledem na všechny skutečnosti (Koubek, 2005).

Podle Koubka (2005) tato metoda vykazuje výsledky nejvíc přiblížené skutečné potřebě personálu na délku 1 až 2 roků.

Koubek (2005) uvádí další metodu založenou na zkušenostech – kaskádovou. Kaskádová metoda rozděluje úkoly na skupiny a podskupiny a přiřazuje je na jednotlivé úrovně strategii směrem odhora-dolů. Na nejnižší úroveň spadá i zbytek nerozdělených úkolů, které je potřeba splnit. V této situaci vedoucí, který se nachází na nejnižší úrovni musí naplánovat kdy, kde a v jaké míře potřebuje současný personál. V tom případě, jestli není dostatečné množství personálu, tak vedoucí musí rozhodnout jaké specialisty potřebuje, v jakém množství a na jak dlouho.

4.9 Faktory ovlivňující tržní potenciál prodejny

Faktory ovlivňující tržní potenciál prodejny můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Faktory ovlivňující všechny podniky
- Faktory, vztahující se ke konkrétní prodejně

Faktory makroúrovně mají globální charakter a jsou bariérou růstu pro danou prodejnu. Ovlivňují nejenom kupní sílu obyvatel, ale i poptávku po zboží.

K těmto faktorům patří:

- Ekonomická krize vzniká po dlouho přetrvávajícím ekonomickém poklesu (neboli recesi). Hlavní charakteristikým rysem krize je přebytek úspor nad investicemi. Zjednodušeně řečeno, lidé se bojí ukládat peníze do banky a investovat, protože se bojí, že se něco stane. Občane méně utrácí ze stejného důvodu, a když utrácí, tak kupují hlavně nezbytné věci.

- Krize v odvětví může být způsobená právním omezením a zvýšením vstupních a mzdových nákladů. Což nutí firmy zvýšit ceny zboží nebo přizpůsobit se opatřením.

- Vliv inflace. Růst inflace negativně ovlivňuje výši mezd, kupní síla obyvatel klesá. Při zvýšené inflaci rostou i ceny za zboží a služby. Kvůli zmenšení kupní síly peněz a růstu cen, lidé méně utrací. A i když utrací, tak hlavně za to, co má větší preferenci.

- Posílení postavení konkurentů na trhu – ovlivňuje celkový řetězec. Prodeje společnosti budou klesat v tu dobu, kdy se bude dařit konkurentovi. Řešením je změna strategie s cílem získat větší konkurenční výhodu.

- Změna poptávky po daném druhu zboží. Poptávka se může změnit ve výsledku hi-tech technologii. Nové zboží zamění staré a časem je vytlačí z trhu.

- Změna společenských módních trendů může vést ke změně poptávky po určitém druhu zboží nebo služby. Je potřeba někdy i pozměňovat současnou strategii pro lepší adaptaci a udržení pozici na trhu (Jobber, Lancaster,2001)

K mikroúrovni, ovlivňující lokální prodejnu, patří:

- Vznik konkurence v blízkosti prodejny (stejně obchodní centrum). Tím se sníží počet potenciálních a stálých zákazníků, což povede k dočasnému nebo možná i dlouhodobému snížení tržeb.

- Změna sortimentu prodejny může odradit určitý podíl zákazníků, kteří byli zvyklí na stálé položky sortimentu.

- Merchandising na prodejně ovlivňuje do určité míry výši tržeb. Dobrá logická orientace na prodejně a gramotné estetické elegantní uspořádání zboží přispívá vyšším prodejům. Naopak při nelogické a nepěkné kombinaci zboží zákazník může odejít bez nákupu a kvůli pocitu ztracenosti a nejasnosti se nemusí příště vrátit.

- Módní trendy, které se mění ve společnosti můžou odradit zákazníky citlivé na módu.. Ale na jinou stranu můžou časem přilákat i nové.

- Změna ceny na substituty může ovlivnit prodeje společnosti. Jestli cena substitutu vzroste, tak to zvýší poptávku po našem zboží, jestli cena substitutu poklesne, tak to sníží poptávku po našem zboží.

- Hustota množství zákazníků ovlivňuje prodejní potenciál, protože je v přímé závislosti s velikostí tržeb. Čím více zákazníků prodejnu navštíví, tím bude větší prodej. Větší prodej vedou k větším ziskům (Berman, Evans, 1998).

Je spousta faktorů, které ovlivňují prodejnu přímo nebo nepřímo a je nezbytné pozorovat vliv všech faktorů pro to, aby se dalo rychle přizpůsobit strategii a neztratit postavení na trhu. (Futrell, 1993).

5 Metodika

Informace pro zpracování dané bakalářské práci byly poskytnuty vedoucím jedné maloobchodní prodejny. Sběr informací probíhal v průběhu osobních rozhovorů, konzultací dat a také osobního pozorování v průběhu roku. Na začátku výzkumné práci jsme měli podrobné ekonomické údaje za rok 2015 a velikost tržeb za rok 2016. Dále následoval výzkum, pro který jsme použili následující 3 metody:

- Metoda pozorování
- Metoda měření
- Analýza časové řady

Metoda pozorování byla použita pro sledování současného stavu prodejny. Pozorování bylo komplexní se zaměřením na využití nástrojů marketingového a komunikačního mixu, plnění stanovených cílů v rámci personální strategie společnosti, volby cenové strategie v průběhu roku, změnu nákupních preferencí v průběhu roku.

Pozorování probíhalo na prodejně několikrát týdně. Následné výsledky pozorování se porovnávali s trendem odpovídající určitému období a doplňovali se do práce.

Metoda měření byla použita při sestavování vzorce pro výpočet potřebného času na splnění úkolů. Sběr dat pro sestavování vzorce probíhal na prodejně s měřením časových intervalů potřebných pro zpracování různých druhů činnosti. Následně se vypočítal průměrný čas potřebný pro splnění úkolů při průměrné produktivitě práce. Výsledky byli zadané do univerzálního vzorce.

Analýza časové řady

Hodnoty, které jsme použili pro analýzu časových řad byli získané z interních zdrojů firmy (viz přílohy). Časová řada se skládá z každodenních údajů zaregistrovaných v průběhu celého roku 2015. Časový interval výzkumu je kalendářní rok $T=362$ dní (3 hodnoty chybí kvůli statním svátkům, kdy prodejna byla zavřená).

V daném výzkumu byli použité 34 proměnné:

1. $Celk_trzby15$ odpovídá celkovým tržbám za rok 2015
2. $Pocet_uct15$ odpovídá počtu účtenek za rok 2015
3. $Prum_nakup15$ odpovídá hodnotě průměrných nákupů za rok 2015
4. $Podil_nak15$ odpovídá podílu návštěvníků, které něco zakoupili na prodejně ze všech návštěvníků za rok 2015
5. Dam_obl15 odpovídá proděju dámského oblečení za rok 2015
6. $Pradlo15$ odpovídá proděju spodního prádla a plavek za rok 2015 (není součástí dámského oblečení)
7. Det_obl15 odpovídá proděju dětského oblečení za rok 2015
8. $Odprac_hod$ odpovídá celkovému počtu hodin na dané prodejně za každý konkrétní den v roce 2015 (v říjnu 2015 došlo k změně softwaru, nový program nemá žádné údaje kromě výši celkových tržeb)
9. $Pocet_navs$ celkový počet návštěvníků prodejny za rok 2015 (počítá se branami vždy na vchodě a východě)

10. Leden, Unor, Brezen, Duben, Kveten, Cerven, Cervenec, Srpen, Zari, Rijen, Listopad, Prosinec odpovídají hodnotám ročního období, mají interpretaci odlišnou v závislosti na testování hypotézy

11. Dummy_1 až dummy_7 jsou periodické indikátorové proměnné odpovídající dnům týdne (od pondělí do nedělí).

12. Dále následují logaritmy již popsaných proměnných $\ln_{\text{Celk_tržby15}}$, $\ln_{\text{Prum_nakup15}}$, $\ln_{\text{Dam_obl15}}$, \ln_{Pradlo15} , $\ln_{\text{Det_obl15}}$, $\ln_{\text{pocet_navs}}$. Logaritmy byly zavedené do výzkumu pro lepší specifikaci a průkaznost modelu.

Na začátku jednotlivých analýz časové řady jsme stanovili hypotézy H_0 a H_1 , které v průběhu výzkumu budeme zamítat nebo potvrzovat. Hladina významnosti pro danou analýzu je stanovena na 95 % ($L=0,05$).

Jako testovací kritérium pro zamítnutí nebo nezamítnutí nulové hypotézy jsme zvolili statistickou významnost zkoumaných proměnných. Jestli p -hodnota proměnné je menší jak hladina významnosti L , to nulovou hypotézu o významnosti zkoumané proměnné zamítáme. A to znamená, že daná vysvětlující proměnná má vliv na zkoumanou závislou proměnnou. Jestli p -hodnota je větší jak hladina významnosti L , to hypotézu o statistické významnosti dané vysvětlující proměnné nezamítáme. A na stanovenou hypotézu to nemá žádný vliv.

Pro to, aby model byl kvalitní a průkazný ověřujeme splnění klasických předpokladů. Kvalitu modelu testujeme hlavně pomocí:

- Testu normality reziduí
- Testu heteroskedasticity modelu (Whiteův, Breusch-Paganův test)
- Autokorelogramu reziduí
- RESET-testu správné specifikaci

Při analýze časových řas se ohlížíme i na konfidenční intervaly koeficientů, F -test správné specifikaci, T -test a další. Po ověřování správnosti modelu přecházíme k interpretaci výsledku a stanovení závěru.

6 Analýza současného stavu

V této části bakalářské práci zhodnotíme současný stav prodejny a také obrátíme svou pozornost na procesy a činnosti, které by mohly být pozměněné na dané prodejně za účelem dosažení lepšího fungování a větší ziskovosti. Analýza současného stavu bude probíhat za pomoci metody pozorování, zpracování získaných ekonomických údajů v Excelu a analýzy časové řady.

6.1 Charakteristika prodejny

Materiály pro danou bakalářskou práci budou poskytnuty jednou maloobchodní prodejnou, která v souladu s obchodním tajemstvím nebude jmenována v textu práce.

6.1.1 Specializace prodejny

Prodejna se nachází ve velkém nákupním centru v jednom z měst České republiky. Zaměřuje se na prodej dámského oblečení, dětského oblečení a dámského prádla. Kosmetika je v nabídce u dané značky, ale na prodejně je představena ve velice malém sortimentu, a hlavně v období Vánoc, kdy jsou populární kosmetické balíčky. Daná prodejna má 2 vchody a 3 pokladny, s cílem lehčího nakupování, ušetření času a větší návaznosti vztahů mezi personálem a zákazníky. Vytvoření vztahů je velice důležité hlavně pro tuto společnost, protože nepatří k nejlevnějším, cenovou hladinu má poměrně vysokou ve srovnání s obdobnými neboli konkurujícími prodejnami, ale musíme uvést, že má o mnohem větší kvalitu. Větší část tržeb dělají věrnostní zákazníci, kteří oceňují kvalitu a poskytnutý zákaznický servis. I přesto, že zákazníků je poměrně dost, s většinou z nich se personálu podařilo vytvořit osobní vztah, což prospívá celé společnosti.

6.1.2 Konkurence

Prodejna se nachází v nákupním centru s prodejní plochou více jak 80 tis. . Na této ploše se nachází cca 200 obchodů více jak 12 druhů.

Zkoumaná prodejna má hodně konkurentů. Co se týká dámského oblečení, tak hlavně konkuruje s C&A, H&M, United Colors of Benetton, Camaieu, New Yorker. Hlavními konkurenty mezi prodejci dětského oblečení je H&M, Marks&Spencer, Pepco. Mezi největší konkurenty v prodeji spodního prádla a punčocháčů patří Tezenis, Calzedonia.

Jestli se podíváme na konkurenty, tak vidíme, že uvedené obchody jsou různorodé. Některé konkurují v cenách, jiné v sortimentu a stylu, ostatní v orientaci obchodu na cílovou skupinu.

6.1.3 Sít prodejen

Prodejna je součástí velkoobchodní sítě, působící v různých zemích světa. Společnost působí na trhu několik desítek let a všechno začalo z malého obchůdku. Obchod postupně probudil velký zájem u veřejnosti a díky hezkému designu, výborné kvalitě se podařilo získat velký počet zákazníků, což přivedlo majitele k myšlence o rozšíření obchodu.

Dále následovali časy zkoušení a zavedení nových produktů a kampaní. Obchod se začal pomalu roširovat.

Za několik desítek let zlepšování technologií, mise, vzhledu prodejen, kvality, designu společnost rozšířila svou působnost na 17 států střední a východní Evropy. Působí v Albánii, Bosně, České republice, Estonsku, Finsku, Irsku, Kosovu, Litvě, Lotyšsku, Norsku, Polsku, Saudské Arábii, Slovensku, Srbsku a Švédsku. A taky desítky zemí z Asie, Afriky, Evropy můžou nakupovat online prostřednictvím e-shopu.

6.1.4 Personál

Personál prodejny je poměrně velký vzhledem k prodejní ploše a zvládá plnit stanovené úkoly. Letošní rok v létě se změnilo vedení a celý tým. Nová vedoucí je poctivá, spravedlivá a má nejenom autoritu z vedoucí pozice ve firmě, ale také díky poctivě odvedené práci a dobrému chování k zaměstnancům. Snaží se problém vyřešit tak, aby to nepoškodilo žádnou stranu, hledá řešení a vždycky vychází vstříc. Zaměstnanci prodejny jsou různorodé. Na prodejně pracují zaměstnanci 4 různých národností: Slovenka, Ruska, Ukrajinka, Češky. A také se liší věkem: 4 studentky cca 23 let, 3 pracující kolem 30 let, jedna paní kolem 45 let, a paní v důchodu, které je 60 let. Daná prodejna má 3 zaměstnance, pracující na plný úvazek (40 hod/týden), 1 zaměstnance pracujícího 30 hod/týden a 3 zaměstnance pracující 20 hod/týden. Patří do týmu také 2 brigádnice.

V současné době kvůli plnění nařízených úkolů, neustálým změnám a chybám v plánování se zaměstnanci zaměřují více na plnění úkolů, než na zákaznický servis, což se odráží i na spokojenosti zákazníků a na zisku společnosti.

6.2 Analýza dílčích strategií prodejny

V literární rešerši jsme probrali úrovně strategií a popsali souvislosti mezi těmito strategiemi. V rámci prodejny jsme schopni se dotknout marketingové, obchodní (prodejní) strategie firmy a strategie řízení lidských zdrojů (personální). A teď se podíváme na strategie, které částečně nebo úplně spadají pod kompetenci konkrétní prodejny.

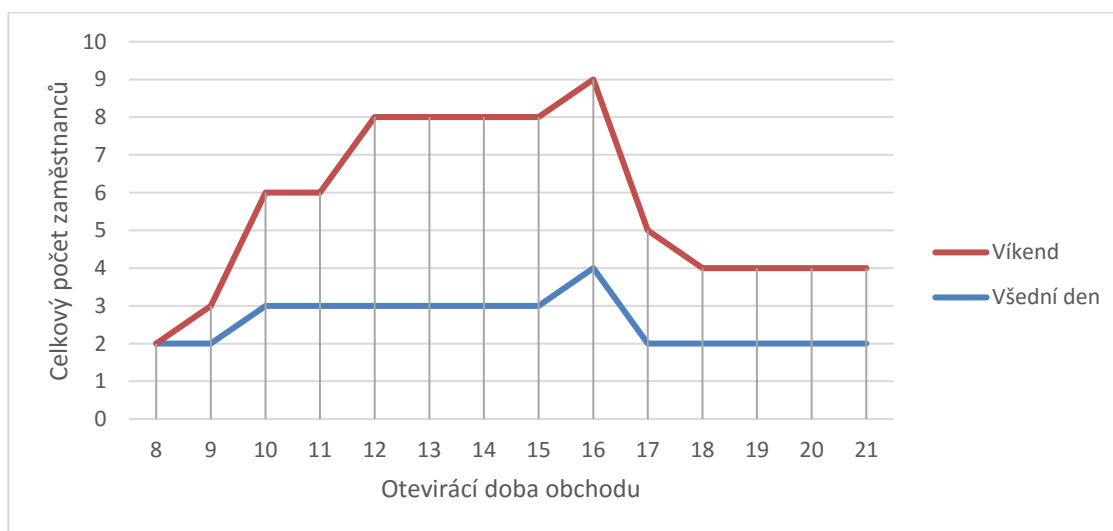
6.2.1 Personální strategie

Hlavním úkolem personální strategie je zajistit vhodné množství personálu na prodejně v konkrétním čase, na vhodné pozici s co nejmenšími náklady. Proto je personální strategie tak důležitá. Personálu nesmí být málo, aby se zákazník neztratil a necítil se, že si o něj nikdo nezajímá. Také nesmí být přebytek pracovních sil, aby se

návštěvníci necítili pod dohledem personálu. Nejsou přesná pravidla pro stanovení potřebného množství personálu. Počet odpracovaných hodin se liší den ode dne s ohledem na to, jestli je to všední den nebo víkend. Pokud je v centru nějaká akce, prodejna očekává vyšší návštěvnost a proto bude v tento den vypsáno více směn a pro zajištění lepší funkčnosti personálu na prodejně. Podle statistik nejčastěji ve všední den na prodejně zaměstnanci tráví 32-38 hodin celkového času, s tím, že před otvírací dobou jsou na prodejně dva zaměstnanci. Jeden z nich chystá pokladny a druhý provádí úkoly a chystá kampaně, popřípadě provádí úklid. Obvykle dopoledne přichází zaměstnanec na mezisměnu, která trvá v rozmezí 5 – 8 hodin, záleží na předpokládané návštěvnosti a náročnosti úkolů. V poledne nastupuje do práce další zaměstnanec, který bude večer zavírat prodejnu spolu s kolegou, který se přidá v odpoledních nebo večerních hodinách dle potřeb daného dne. Vedení prodejny rozhodlo, že pro lepší zabezpečení a kvalitnější obsluhování zákazníků na prodejně budou vždy minimálně 2 lidé. Toto pravidlo se udržuje na prodejně po dobu posledních 10 měsíců.

Víkend má v podstatě stejnou strukturu rozložení zaměstnanců, jedině s tím rozdílem, že na ráno přijde pouze jeden člověk, který nachystá pokladny a případně další věci, které jsou třeba stihnout před otvírací dobou. Pokud bude mít čas, bude se zabývat úklidem na prodejně. O víkendu obvykle není před otevřením tolik práce jako ve všední dny, proto další zaměstnanec přichází těsně před otevřením a společně otvírají prodejnu. Dále se plánuje podle potřeby, ale nejčastěji v poledne přijdou další 2 zaměstnanci, kteří budou zavírat prodejnu. Od 17 hodin večer nejčastěji zůstávají pouze 2 zaměstnance, kteří se starají o vzhled prodejny.

Pro lepší orientaci v uvedených informacích se můžeme podívat na graf uvedený níže.



Obr. 1 Rozložení pracovní doby zaměstnanců na prodejně v průběhu dne
Zdroj: Výstup z programu Excel

Je vidět určitou podobnost, samozřejmě, den ode dne se liší, ale průměrný charakter plánování pracovních hodin vypadá tak, jak je zobrazeno na grafu.

6.2.2 Personální činnost

Během dne personál prodejny musí zajistit její celkové fungování. Proto, aby tento cíl byl naplněn vedení prodejny určuje úkoly, které musí být splněné během dne. Plánování času na provedení činnosti je převážně náhodné, proto ne vždycky se povede splnit stanovené úkoly během dne, což přidává celkovému stresu na prodejně a zhoršuje splnění plánu. Proto, aby se dalo vyhnout těmto problémům je dobré alespoň přibližně mít informaci o tom, jak dlouho trvá každá činnost.

Zásadní činnosti zkoumané prodejny:

- Čipování zboží za normálního provozu 1 krabice za 80 minut
- Žehlení oblečení na figuríny při vstupu – 60 minut
- Žehlení oblečení na 1 figurínu v dětském oddělení – 15 minut
- Převlečení figurín v dámském oddělení – 40 minut
- Převlečení figurín v prádle – 20 minut
- Převlečení figurín v dětském oddělení 1 figurína za 10 minut
- Vynášení odpadu – 25 minut
- Přeceňování kusů oblečení 1 regál za 15 minut
- Uspořádání zboží podle velikosti 1 regál za 8 minut
- Stylování 1 prodejní plochy (včetně seřazení zboží pole velikosti)- 30 minut

Samozřejmě, nesmíme zapomenout, že všechny tyto činnosti probíhají za normálního provozu ve všední den. V tom případě, jestli provoz je větší než průměrný, údaje se mohou lišit. Navíc splnění každé činnosti zaleží na rychlosti a ochotě individuálních zaměstnanců, odchylky mohou dosahovat 10-15 minut.

Pro efektivnější plánování musí být předem zjištěná potřeba všeho, co musí být splněno další den. Následně všechny aktivity se rozdělí do 3 skupin podle preferencí. Činnosti, které mají přednost před ostatními musí být splněné v první řadě. Celkový potřebný čas pro splnění úkolů se vypočítá podle vzorce:

$$\text{Celk. čas} = PK * P\check{C} + \check{Z}E + \check{Z}D * PMdet + PFdamy + PFpr + PFdet * PMdet + Odp + PO * PMreg + UZ * PMreg + ST * PMm2, \text{ kde:}$$

- PK – počet krabic, které je potřeba vybalit,
 PČ – průměrný čas potřebný pro čipování 1 krabici,
 ŽE – čas potřebný pro vyžehlení oblečení, které bude umístěno na figurínách při vstupu do prodejny,
 ŽD – čas potřebný pro vyžehlení oblečení pro figurínu v dětském oddělení,
 PMdet – potřebné množství figurín v dětském oddělení,
 PFdamy – čas potřebný pro převlečení figurín v dámském oddělení,
 PFpr – čas potřebný pro převlečení figurín v prádle,
 PFdet – čas potřebný pro převlečení figurín v dětském oddělení,
 Odp – čas potřebný pro vynášení a třídění odpadů,
 PO – čas potřebný pro přeceňování 1 regálu s oblečením,
 PMreg – potřebné množství regálů, na kterých je potřeba provést určitou činnost,
 UZ – uspořádání zboží podle velikosti na jednom regálu,

ST- stylování prodejní plochy podle konceptu společnosti a pravidel merchandisingu,

PMm2 – počet m², které je potřeba nastylovat.

Jestli se nějaká z uvedených činností nebude konat v konkrétní den, tak ji počítáme s hodnotou nula. Pro dosažení větší efektivity je potřeba celkový čas rozdělit mezi jednotlivými zaměstnanci. Základem rozdělení plánovaných úkolů musí být schopnosti a dovednosti personálu. Tímto se dá ušetřit čas a dosáhnout lepších výsledků po estetické stránce. Pro to, aby všechny cíle byli 100 % splněné musí každý zaměstnanec mít 20 % rezervního času. Rezervní čas se vytváří pro případ většího přítoku zákazníků, okamžitého řešení problému, vyskladnění přijatého zboží, vyřizování internetových objednávek.

Po provedení výpočtu času potřebného pro zpracování úkolů se vypočte množství potřebného personálu na konkrétní den v rocena základě časových možností zaměstnanců. Daný vzorek se dá používat pro plánování směn ve všední den. O víkendu to nemůžeme použít, z toho důvodů, že jediným úkolem je starat se o zákazníka a dělat maximum pro jeho spokojenost, ostatní činnosti a úkoly se plní v týdnu.

6.3 Marketingové aktivity prodejny a merchandising

Vybraná prodejna může ovlivnit marketingové aktivity jenom do určité míry. Akce a výprodeje se určuje vedoucí management, ale zvýšit prodej se dá i pomoci lokálních nástrojů marketingu.

Marketingové aktivity v případě dané prodejny se skládají ze dvou částí.

První část má za cíl připoutat pozornost zákazníka a přispět k tomu, aby chtěl prodejnu navštívit. Prodejna má k dispozici všechny předpoklady pro to, aby dosahovala větších zisků. Myslím tím volné finanční prostředky na provádění kampaně, tisknutí letáků, objednání rozhlasových spotů v obchodním centru, hostesing. Všechny tyto nástroje slouží pro připoutání pozornosti, zvýšení povědomí o značce, a hlavně motivaci k návštěvě prodejny. Ale nic z toho zatím nebylo použito za dobu výzkumu 2015-2016.

Další složka marketingových aktivit začíná v okamžiku, kdy zákazník vstoupí do prodejny. To, jak se cítí zákazník na prodejně, jak se mu tam líbí, jak na něj působí celková atmosféra (hudba, vůně, množství lidí v prodejně, obsluha, dobrá orientace na prodejně, pozornost ze strany personálu atd.) ovlivňuje to, jestli se tam znovu vrátí. Překvapivě si lidé po měsících možná nebudou pamatovat, co si koupili, nebo jak vypadala prodejna, ale pocity, které měli, zůstanou v jejich paměti a potom i v podvědomí nadlouho.

Na vybrané prodejně málo pozornosti se věnuje detailům, které v daném případě jsou hodně důležité. Zaprvé, musíme brát v úvahu to, že většina zákazníků jsou ženy. To znamená, že více nákupů se dělá spontánně a pod vlivem emocí. Také je důležité to, že ženy dávají pozor na maličkosti. Například, květiny u pokladny nebo bonbony by určitě přispěli ke zvýšení nálady. Další důležitou složkou je to, že ženy

se dívají hlavně na úrovni oči nebo níž. Je to důležité specifikum, proto by bylo dobré upozornění o nějakých akcích snížit o 20-30cm než je tomu v současné době.

Při tom, že plakáty jsou rozvěšené po celé prodejně, více jak 65 % zákazníků jsou překvapené, když se dozví, že ten konkrétní den se koná nějaká akce.

Musíme říct, že na prodejně je celkem špatná orientace, chybí popisky k jednotlivým oddělením, které prodejna má, což rozhodně nepřispívá dané k dobré orientaci zákazníků. O hudbu a vůni se nikdo nestará, každý den hrají písničky z rádia pořád dokola. Ve zkušebních kabinách nejsou osvěžovače vzduchu, a navíc klimatizace dané prodejny je spojená s kuchyňským koutem obchodního centra, což někdy přináší vůně jídla.

Prodejna má i svoje plusy. K jednomu z nich patří to, že personál je oblečen v poslední nejnovějších trendech vyprodukované danou společností. Tímto ukazuje, že je spojen se společností nejen práci, ale i ztotožňováním ideálů, mise a vizí společnosti.

Zákazníci na to reagují moc pozitivně a kolikrát prosí o to, aby jim prodavačka našla přesně tu halenku, co má na sobě. Přispívá to k důvěře a celkové image značky.

Další výhodou je to, že prodejna má vlastního visual merchandisera, který je naučen uspořádat věci tak, aby je zákazník chtěl koupit. Oblečení, které je na figuríně je vždy vyprodáno jako první.

Daná prodejna dlouhodobě klade velký důraz na splnění úkolů a potřebných operací, což plní cíle podle plánu, ale obvykle to probíhá na vrub zákazníkům. To je poškozuje hlavně tím způsobem, že nezískávají potřebnou pozornost ze strany personálu. Pro zvýšení prodejů je potřeba pozměnit současné fungování vybrané prodejny.

6.3.1 Trendy společnosti v průběhu roku

Podzimní kolekce dané společnosti mají pestrou paletu barev. Opakujícím trendem je použití petrolejové, vínové, tmavě modré, zelené, klasické černé a různých odstínů oranžové barvy. Dohromady tyto pestré barvy se dají hezky nakombinovat i díky tomu, že oblečení je univerzální a elegantní. Převládají klasické střihy. V podzimní kolekci každý rok pozorujeme složité aplikace a vzory, které zaujmou na první pohled. Hodně populární jsou vínové svetry a klasické černé kabáty.

V zimním období roku se nejvíce ze všeho prodávají svetry. Aktuálními barvy letošní kolekce byli červená, černá, tmavě modrá. Klasické střihy byli nejvíce populární. Velký zájem byl i o černé roláky. V předvánočních prodejkách byl velký zájem i o společenské šaty střední délky v červené a tmavě modré barvě. Také populární mezi zákazníky byl i károvaný vzor. Prodávalo se hodně šál, šatů a košile s károvaným vzorem. Vypadalo to velmi stylově a „vánočně“.

Jarní módní sezona dané společnosti byla orientovaná na vyobrazení květin a ptáčků na bundách a džínových kalhotách, šortkách a bundách. Tento trend zaujal mnoho žen různých věkových kategorií. Co se týče barev, tak převládala pastelová modrá, světle růžová a světle modrá, pistáciová a krémové barvy. V jarních kolekcích jsou velmi populární výrobky z denimu s různými výšivkami, zdobená trika, šaty a šály krajkou.

Jedna z letních kolekcí je rok za rokem v duchu námořnického stylu. Hlavním rysem jsou bílá červená a modrá barva, pak pruhované trendy a detaily s námořnickou symbolikou jako jsou kotvy, racci a lodě. Hodně populární jsou lehké pruhované bavlněné šaty s barevným páskem kolem pasu, džinové šortky s vysokým pasem, bílé krajkové šaty, lehké viskózní jednobarevné topy, košile bez rukávů, trička s aplikacemi. Další letní kolekce jsou mixem ostrých barev takových jako červená, žlutá, tmavě modrá a růžová s více klasickými a klidnějšími barvami – bílá, béžová, světle modrá, meruňková.

Musím říct, že společnost se drží hlavních trendů a stylů, co již byly popsány, ale někdy i odbočuje, aby zkusila něco nového, co by přilákalo nové zákazníky. Bohužel ne vždycky se to vyplatí. Můžeme uvést příklad afrického trendu jara 2017. V kolekci převládali oranžová, červená, modrá, khaki, béžová, růžová a černá barva. Dětské oblečení se moc dobře prodávalo, protože mělo pestré barvy a nestandardní aplikace. Dámská kolekce vypadala divoce a měla netypické střihy pro jarní sezony. Byly to volné pletené svetry, šaty v etno stylu, široké kalhoty, dlouhé košile a další. Dámská kolekce byla populární hlavně na tygrováné a leopardí vzory. Nejvíce ze všeho se prodalo kusů ve velikostech L a XL. Celkem za 2 týdny se prodalo pouze 8 kusů z nové kolekce, při tom, že oblečení bylo na «horkých místech» prodejny: hlavní výloha, vchod, scéna. Plakáty byli pověšeni po celém městě. Módní přehlídka v obchodním centru také nepřispěla ke zvýšení zájmu o kolekci. Byl to celkem nepovedený experiment, který ukázal, že zákazníci nejsou připraveni k takovým změnám a oceňují více tradiční přístup a mají rádi tradiční kolekce.

6.4 Obchodní/prodejní strategie

V daném případě mluvíme o obchodní strategii, která je dílčí strategií funkční strategie. Sledovat budeme prodejní strategii prodejny, její zacílení a změny záměrů v průběhu roku. Také budeme zkoumat kolísající charakter tržeb a hledat cesty k zmenšení tohoto rozdílu v rámci konkrétní prodejny v různých obdobích roku.

Každé období roku je charakteristické samo o sobě, a samozřejmě přináší svoje specifika i v prodejní strategii. Začneme svoje pozorování začátkem roku.

Začátek ledna je aktivní díky tomu, že ve škole a školkách jsou ještě prázdniny a někteří dospělí užívají poslední dny volna. V tuto dobu se začínají povánoční výprodeje, prodejna se v tu dobu snaží zbavit zboží ve slevách. Dále se regály se slevami pomalu vyprazdňují a prodejna se začíná chystat na jaro.

V únoru týden před Valentýnem roste poptávka po spodnímu prádle a nočních košilích. Také se zákazníci často ptají na tělové krémy, kosmetiku a peněženky. Stejně požadavky pozorujeme i 8. března. Přibližně mezi 15.2. a 28.2. probíhají finální výprodeje s maximálním snížením cen.

Jaro přichází s novou kolekcí. Toto období je klidnější a méně výnosnější. Začíná růst poptávka po plavkách a brýlích, také jsou často nakupované lehčí šály a šátky.

Léto je obdobím šortek, šatů, slaměných klobouků. Zákazníci nakupují oblečení z lehkých prodyšných textilních látek, které absorbují vlhkost a jsou příjemné na tělo. Lídrem je bavlna, dále následuje len a viskóza.

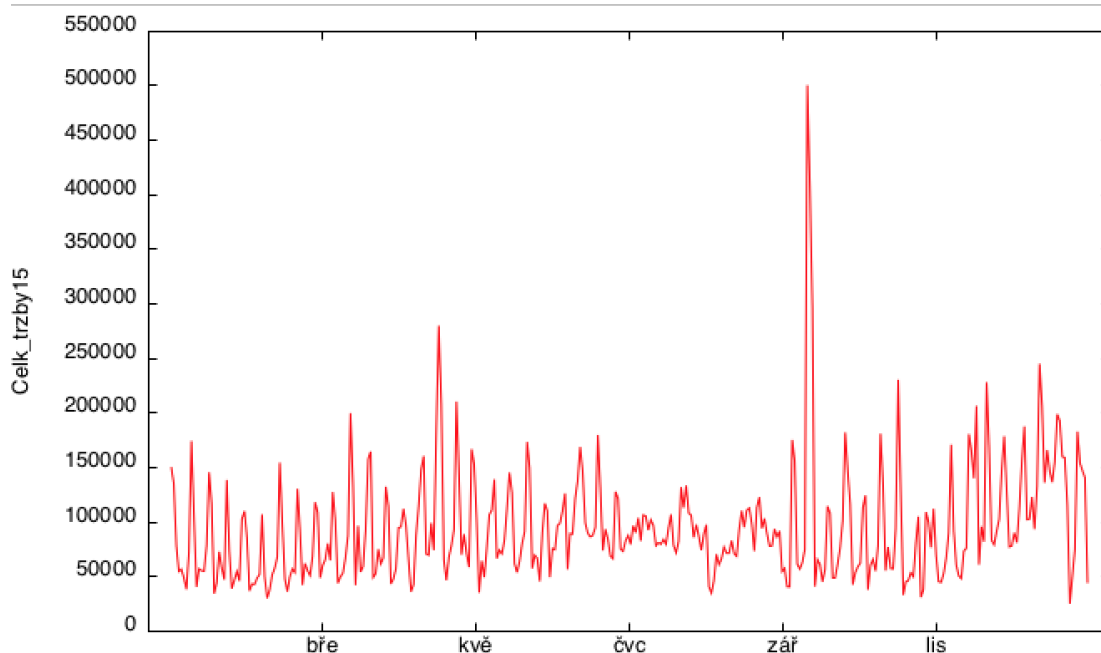
Na konci léta a na začátku září se na prodejně nejčastěji objevují maminky, které hledají formální oblečení pro děti kvůli škole. K nejméně poptávaným patří bílé košile, kravaty, motýlky, vesty, černé kalhoty, formální šaty. A pomalu začíná růst poptávka po bundách a kabátech.

Říjen je charakteristický snížením teplot. Pro to jsou populární pletené svetry, bundy a kabáty. Pletené čelenky, šály, rukavice a čepice se prodávají moc dobře jako doplnění k svrchnímu oblečení.

Listopad a prosinec jsou přípravnými měsíci k Vánocům. Velká poptávka je po županech, pyžamech, nočních košilích, papučích, teplých ponožkách, svetrech, šálech a kosmetice.

Každé období je charakteristické, ale prodejna sama může určovat, na co se bude soustředit. V posledních pár měsících se prodejna začala aktivně zbavovat oblečení z minulých kolekcí. Mohli jste tam najít věci i za 80 Kč. Je to otázkou, jestli to přispívá image společnosti, protože obvykle na prodejně nenajdete ani tričko levnější než za 249 Kč. Vyšší cena odpovídá vysoké kvalitě a designu zboží.

Popsané charakteristiky můžeme pozorovat na grafu časové řady odpovídající celkovým tržbám za rok 2015, viz ukázka.



Obr. 2 Graf časové řady odpovídající celkovým tržbám za rok 2015

Zdroj: Výstup z programu Gretl

Proč časová řada má výkyvy? Čím byli způsobené? A Jaké jsou souvislosti mezi jednotlivými parametry budeme zjišťovat a hodnotit při analýze časových řad a testování jednotlivých hypotéz.

7 Analýza časových řad

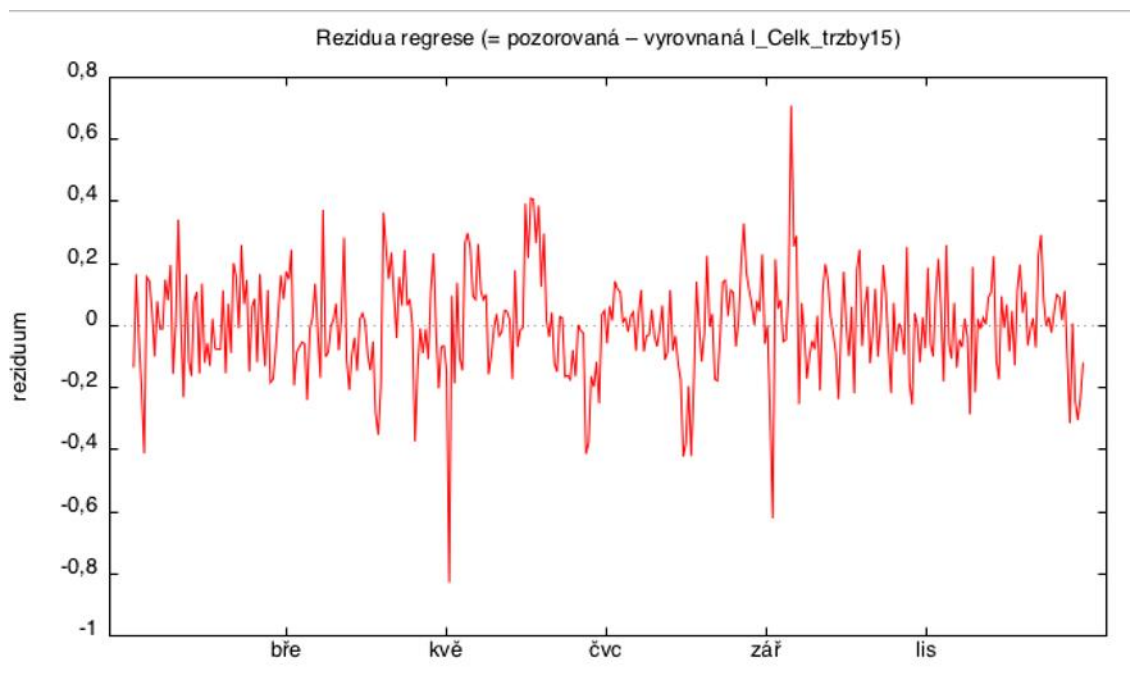
7.1 Testování souvislosti mezi celkovými tržbami a návštěvnosti prodejny

H0: Množství návštěvníků nemá vliv na celkové tržby

H1: Množství návštěvníků má vliv na celkové tržby

V rámci daného modelu budeme sledovat cyklické výkyvy zkoumaných proměnných. Za závislou proměnnou vybereme logaritmus proměnné $\ln_Celk_trzby15$, která odpovídá výši celkových tržeb za rok 2015. V roli nezávislých proměnných jsou proměnné \ln_pocet_navs , $dummy_2$, $dummy_3$, $dummy_4$, $dummy_5$, $dummy_6$, $dummy_7$, Unor, Brezen, Duben, Kveten, Cerven, Cervenec, Srpen, Zari, Rijen, Listopad, Prosinec, $\ln_Celk_trzby15_1$ a samozřejmě $const$ (konstanta, odpovídající hodnotám pondělí v Lednu). Každá dummy proměnná sestavené časové řady odpovídá hodnotám konkrétního dne v týdnu.

V našem případě chyba nemá normální rozdělení, ale vzhledem k velkému počtu pozorování se nejedná o významné porušení výsledků tohoto modelu. Jinak chybějící proměnná nejvíc pravděpodobně je promo akce probíhající ten den na prodejně. Podíváme se na graf reziduí.



Obr. 3 Graf reziduí

Zdroj: Výstup z programu Gretl, 2017.

Z grafu je vidět, že jsou velké výkyvy v květnu a září. Výkyvy v květnu odpovídají stahováním zlevněného zboží a příchodu nové kolekce. Extrémní hodnoty na začátku září svědčí o příchodu nové kolekce a stahování slev. A pár týdnů po tom je

obrovská akce, ovlivňující všechna obchodní centra a lokální obchody – dny Marieanne, které probíhají o víkendu přibližně v první půlce září. V roce 2015 dny Marieanne byly 11.-13.9., což odpovídá hodnotám na grafu.

Výsledky RESET-testu můžeme pozorovat v tabulce:

Tab. 3 Výsledky RESET-testu

	Testovací statistika	P-hodnota
Druhé a třetí mocniny	1,472445	0,231
Pouze druhé mocniny	0,863759	0,351
Pouze třetí mocniny	0,922693	0,337

Zdroj: Výstup z programu Gretl, 2017

P-hodnota je větší jak hladiny významnosti $L=0,05$, proto nulovou hypotézu o správné specifikaci modelu nezamítáme. Daný model je správně specifikován.

Při pohledu na koeficient determinaci můžeme říct, že sestavený model má dobrou vypovídatelnou schopnost - 87 %.

Další problém, se kterým jsme se setkali při sestavování daného modelu časové řady je problém heteroscedasticity, který nám ze začátku ukazoval, že variance je závislá na parametrech. Díky použití robustních standardních chyb (HACC) se nám podařilo zlepšit model a dosáhnout konstantního rozptylu dat viz následující ukázka.

Tab. 4 Výsledky testu na předmět hetereskedasticity

	Testovací statistika	P-hodnota
Whiteův test	184,461528	0,000225
Breusch-Paganův test	78,373298	$3,54068 e^{-9}$

Zdroj: Výstup z programu Gretl, 2017

P-hodnota obou testů je menší než hladina významnosti $L=0,05$. To znamená, že nulovou hypotézu o homoskedasticitě nezamítáme. Pozorování chybného členu pochází z rozdělení s konstantním rozptylem.

Daný model časové řady má problém s autokorelací, proto pro náš výzkum jsme použili autoregresní model se zpožděním -1 období. Zpoždění o 2 období bylo statistické nevýznamné, proto jsme zůstali u tohoto modelu.

A teď přejdeme k bližšímu náhledu na jednotlivé proměnné a ověříme jejich statistickou významnost, viz následující ukázka.

Model 5: OLS, za použití pozorování 2015-01-03:2015-12-31 (T = 362)
 Závisle proměnná: l_Celk_trzby15

	koeficient	směr. chyba	t-podíl	p-hodnota	
const	4,50057	0,336359	13,38	3,97e-33	***
l_pocet_navs	0,841009	0,0323672	25,98	6,02e-83	***
dummy_2	0,0906766	0,0395981	2,290	0,0226	**
dummy_3	0,112032	0,0386956	2,895	0,0040	***
dummy_4	0,112738	0,0378492	2,979	0,0031	***
dummy_5	0,105872	0,0406008	2,608	0,0095	***
dummy_6	0,0609980	0,0487705	1,251	0,2119	
dummy_7	0,0147878	0,0405400	0,3648	0,7155	
Unor	0,0502726	0,0454963	1,105	0,2699	
Brezen	0,213077	0,0444142	4,797	2,40e-06	***
Duben	0,246357	0,0451970	5,451	9,62e-08	***
Kveten	0,175025	0,0444193	3,940	9,87e-05	***
Cerven	-0,0338734	0,0466431	-0,7262	0,4682	
Cervenec	-0,214521	0,0478406	-4,484	1,00e-05	***
Srpen	0,0909368	0,0441944	2,058	0,0404	**
Zari	0,225150	0,0450254	5,001	9,15e-07	***
Rijen	0,131247	0,0441411	2,973	0,0032	***
Listopad	0,134440	0,0453205	2,966	0,0032	***
Prosinec	0,140794	0,0488136	2,884	0,0042	***
l_Celk_trzby15_1	0,0693377	0,0312310	2,220	0,0271	**

Střední hodnota závisle proměnné	11,34437
Sm. odchylka závisle proměnné	0,468048
Součet čtverců reziduí	9,929828
Sm. chyba regrese	0,170395
Koeficient determinace	0,874439
Adjustovaný koeficient determinace	0,867464
F(19, 342)	125,3568
P-hodnota(F)	2,6e-141
Logaritmus věrohodnosti	137,2385
Akaikovo kritérium	-234,4771
Schwarzovo kritérium	-156,6442
Hannan-Quinnovo kritérium	-203,5357
rho (koeficient autokorelace)	0,267153
Durbinovo h	6,319630

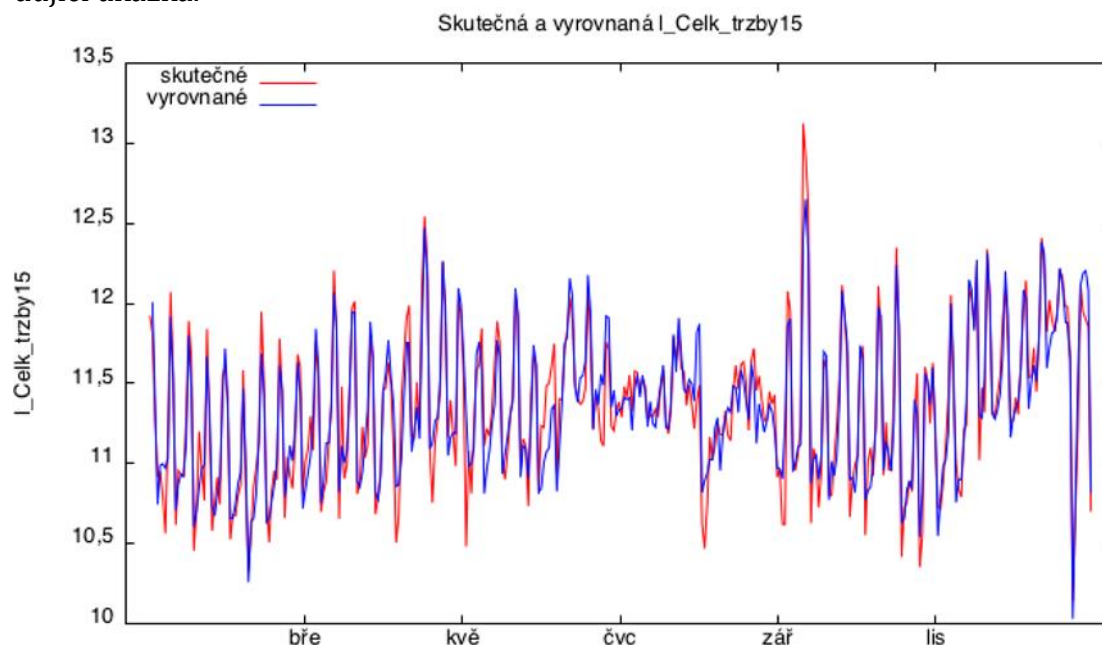
zde je poznámka o zkratkách statistik modelu

Obr. 4 Model zohledňující souvislost celkových tržeb a návštěvnosti prodejny
 Zdroj: Výstup z programu Gretl, 2017.

Vidíme, že proměnné dummy_6, dummy_7, Unor, Cerven a Srpen jsou statisticky nevýznamné parametry (p-hodnota je menší než hladina významnosti $L=0,05$) pro daný výzkum. Ostatní proměnné jsou statisticky významné a potvrzují, že množství návštěvníků má vliv na výši celkových tržeb.

Nevýznamnost proměnných dummy_6, dummy_7, odpovídajících hodnotám sobot a nedělí můžeme objasnit tím, že o víkendu se lidí často jen procházejí po obchodech, bez žádného cíle něco koupit. Zákazníci kupující v týdnu naopak, nejčastěji chodí po obchodech cíleně – jestli bychom porovnávali počet návštěvníků a tržby ve středu a sobotu při stejném množství návštěvníků tržby ve středu by byli větší. Za podmínek ceteris paribus zákazníci více nakupují v pondělí, úterý, středu, čtvrtek, pátek. Tyhle

výkyvy můžeme pozorovat na grafu skutečných a vyrovnaných hodnot – viz následující ukázka.



Obr. 5 Graf skutečných vyrovnaných hodnot odpovídající celkovým tržbám za rok 2015
Zdroj: Výstup z programu Gretl, 2017.

Únor, Červen a Srpen jsou statisticky nevýznamné a je to kvůli startu nové sezony a obnovení kolekcí. Tyto měsíce jsou charakteristické stahováním slev z prodejny a vystavováním aktuálních trendů z nových kolekcí. Stejně výsledky významnosti a nevýznamnosti jednotlivých proměnných nám potvrdilo i testování konfidenčních intervalů (viz přílohy B).

Červenec je mrtvým měsícem pro danou prodejnu. To zjistíme, když se podíváme na výši koeficientů dané proměnné. Ve srovnání s lednem 2015 můžeme pozorovat velký propad. Tento výkyv můžeme vysvětlit nízkou návštěvností prodejny. Mohlo k tomu dojít hlavně kvůli období dovolených a prázdnin, samozřejmě, se na tom mohlo podílet i počasí, akce a atrakce v jiných obchodních centrech a další faktory.

Při podrobnějším zkoumání koeficientu vidíme, že největších hodnot dosahují Duben (0,246), Brezen (0,213), Zari (0,225). Duben prokazuje růst 24,6 % oproti lednu, tento růst můžeme vysvětlit startem nové sezony, která přináší novou kolekci, plnou nových barev a aktuálních trendů. Březen převyšuje ukazatele ledna o 22,5 % a je to hlavně kvůli kampani na punčochové zboží, stahovací a spodní prádlo. Září prokazuje růst 22 % oproti konstantní proměnné (lednu 2015), což se objasňuje začátkem školy a práci. V tuto dobu roste poptávka po klasických černých kalhotách, punčochách, košilích, sak, sukních a šatech.

7.2 Testování souvislosti mezi prodejem dámského oblečení a spodního prádla

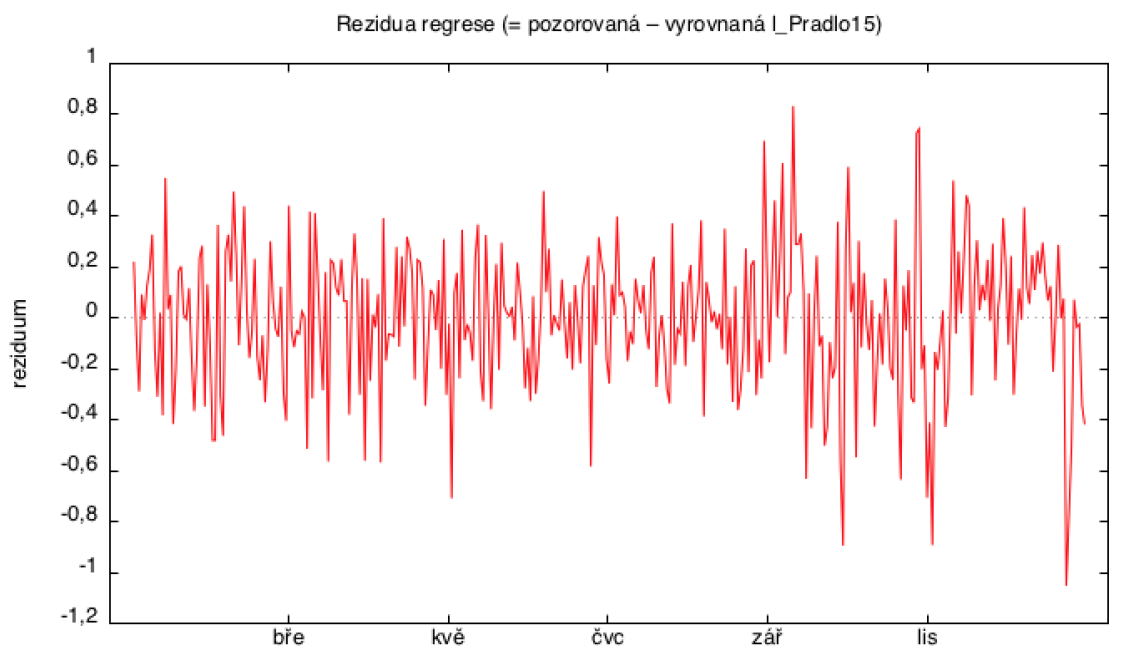
H_0 : prodej dámského oblečení nemá vliv na prodej spodního prádla

H_1 : prodej dámského oblečení má vliv na prodej spodního prádla

V rámci daného modelu budeme sledovat cyklické výkyvy zkoumaných proměnných. Za vysvětlovanou proměnnou vybereme logaritmus proměnné odpovídající prodejm spodního prádla $l_Pradlo15$.

V roli vysvětlujících proměnných jsou proměnné l_Dam_obl15 , $dummy_2$, $dummy_3$, $dummy_4$, $dummy_5$, $dummy_6$, $dummy_7$, Unor, Brezen, Duben, Kveten, Cerven, Cervenec, Srpen, Zari, Rijen, Listopad, Prosinec, $l_Pradlo15_1$ a samozřejmě $const$ (konstanta, odpovídající hodnotám pondělí v Lednu). Každá dummy proměnná sestavené časové řady odpovídá hodnotám konkrétního dne v týdnu.

V našem případě chyba nemá normální rozdělení, ale vzhledem k velkému počtu pozorování se nejedná o významné porušení výsledků tohoto modelu. Jinak chybějící proměnná nejméně pravděpodobně je promo akce probíhající ten den na prodejně. Podíváme se graf reziduí.



Obr. 6 Graf reziduí

Zdroj: Výstup z programu Gretl

Září má velký výkyv díky dnům Marianne, kdy zákazníci využívají slevové kupony z časopisů a díky tomu kupují všeobecně více.

Listopad je obdobím slev, kdy ceny na spodní prádlo jsou sníženy někdy až na 70 %, což nemůže nemotivovat k nákupu.

Při sestavování daného modelu se nám ukázalo, že prodej dámského oblečení má vliv na prodej prádla. Koeficient proměnné l_Dam_obl15 , odpovídající logaritmu

prodeje dámského oblečení za rok 2015. Jak se ukázalo, tak při zvýšení prodeje dámského oblečení o 1 % prodeje spodního prádla se zvýší o 0,57 %. Daný model vysvětluje 77 % variability v datech.

Pro větší vypovídací schopnost přidáme jako vysvětlující proměnnou logaritmus počtu návštěvníků, ostatní proměnné zůstávají bez změny, viz ukázka.

Model 3: OLS, za použití pozorování 2015-01-03:2015-12-31 (T = 362)
Závisle proměnná: $\ln_Pradlo15$

	koeficient	směr. chyba	t-podíl	p-hodnota	
const	1,68056	0,497039	3,381	0,0008	***
Unor	0,0438843	0,0746979	0,5875	0,5573	
Brezen	0,00372856	0,0725222	0,05141	0,9590	
Duben	0,0472142	0,0733134	0,6440	0,5200	
Kveten	0,348384	0,0739593	4,710	3,60e-06	***
Cerven	0,379287	0,0769426	4,929	1,29e-06	***
Cervenec	0,361824	0,0772344	4,685	4,05e-06	***
Srpen	0,271646	0,0733375	3,704	0,0002	***
Zari	-0,00586828	0,0730715	-0,08031	0,9360	
Rijen	-0,247667	0,0738313	-3,355	0,0009	***
Listopad	0,167889	0,0733171	2,290	0,0226	**
Prosinec	0,508386	0,0792067	6,418	4,60e-10	***
dummy_2	0,158594	0,0626322	2,532	0,0118	**
dummy_3	0,190382	0,0618206	3,080	0,0022	***
dummy_4	0,224079	0,0600552	3,731	0,0002	***
dummy_5	0,238628	0,0623152	3,829	0,0002	***
dummy_6	0,443308	0,0692012	6,406	4,94e-10	***
dummy_7	0,261467	0,0614900	4,252	2,73e-05	***
\ln_Dam_obl15	0,579321	0,0412758	14,04	1,17e-35	***
$\ln_Pradlo15_1$	0,209297	0,0410425	5,100	5,65e-07	***
Střední hodnota závisle proměnné		9,855196			
Sm. odchylka závisle proměnné		0,577539			
Součet čtverců reziduí		26,89403			
Sm. chyba regrese		0,280424			
Koeficient determinace		0,776650			
Adjustovaný koeficient determinace		0,764242			
F(19, 342)		62,59107			
P-hodnota(F)		5,68e-99			
Logaritmus věrohodnosti		-43,10281			
Akaikovo kritérium		126,2056			
Schwarzovo kritérium		204,0385			
Hannan-Quinnovo kritérium		157,1470			
rho (koeficient autokorelace)		0,030236			
Durbinovo h		0,920931			

zde je poznámka o zkratkách statistik modelu

Obr. 7 Model zohledňující souvislost prodejů dámského prádla a spodního prádla
Zdroj: Výstup z programu Gretl

Sestavený model je správně specifikován, o čem svědčí výsledky RESET testu (p-hodnota je větší než hladina významnosti $L=0,05$, proto nulovou hypotézu o správné specifikaci modelu nezamítáme).

Tab. 5 Výsledky RESET-testu

	Testovací statistika	P-hodnota
Druhé a třetí mocniny	2,508755	0,0829
Pouze druhé mocniny	1,809984	0,179
Pouze třetí mocniny	1,695258	0,194

Zdroj: Výstup z programu Gretl

Daný model je správně specifikován. Vypovidatelná schopnost sestaveného modelu je 77 %.

Dále přejdeme na testování heteroskedasticity. Testování proběhne pomocí Whiteůva a Breusch-Paganůva testů viz ukázka:

Tab. 6 Výsledky testu na předmět heteroskedasticity

	Testovací statistika	P-hodnota
Whiteův test	177,884	0,000726438
Breusch-Paganův test	54,3384	$2,93339 e^{-5}$

Zdroj: Výstup z programu Gretl

P-hodnota obou testů je menší než hladina významnosti $L=0,05$. To znamená, že nulovou hypotézu o homoskedasticitě nezamítáme. Pozorování chybného členu pochází z rozdělení s konstantním rozptylem.

Pokusíme se pozměnit trochu současný model a podíváme se jak se změní výsledky při přidání proměnné odpovídající počtu návštěvníků prodejny. Změnu můžeme pozorovat na grafu OLS metody, viz ukázka.

Model 8: OLS, za použití pozorování 2015-01-03:2015-12-31 (T = 362)
Závisle proměnná: l_Pradlo15

	koeficient	směr. chyba	t-podíl	p-hodnota	
const	1,78511	0,417067	4,280	2,43e-05	***
dummy_2	0,0952601	0,0528062	1,804	0,0721	*
dummy_3	0,137548	0,0520481	2,643	0,0086	***
dummy_4	0,172015	0,0505670	3,402	0,0007	***
dummy_5	0,0890906	0,0537329	1,658	0,0982	*
dummy_6	0,0701518	0,0658106	1,066	0,2872	
dummy_7	0,00366745	0,0558532	0,06566	0,9477	
Unor	0,0894751	0,0627801	1,425	0,1550	
Brezen	0,0520646	0,0609729	0,8539	0,3938	
Duben	0,0579906	0,0615107	0,9428	0,3465	
Kveten	0,321061	0,0620876	5,171	3,98e-07	***
Cerven	0,218109	0,0659227	3,309	0,0010	***
Cervenec	0,101541	0,0683054	1,487	0,1381	
Srpen	0,215324	0,0617021	3,490	0,0005	***
Zari	-0,0191147	0,0613112	-0,3118	0,7554	
Rijen	-0,222515	0,0619740	-3,590	0,0004	***
Listopad	0,0355512	0,0624819	0,5690	0,5697	
Prosinec	0,289799	0,0688841	4,207	3,31e-05	***
l_pocet_navs	0,709748	0,0589536	12,04	4,65e-28	***
l_Dam_obl15	0,202998	0,0466490	4,352	1,79e-05	***
l_Pradlo15_1	0,0926429	0,0357689	2,590	0,0100	**
Střední hodnota závisle proměnné		9,855196			
Sm. odchylka závisle proměnné		0,577539			
Součet čtverců reziduí		18,87242			
Sm. chyba regrese		0,235254			
Koeficient determinace		0,843268			
Adjustovaný koeficient determinace		0,834076			
F(20, 341)		91,73448			
P-hodnota(F)		5,6e-124			
Logaritmus věrohodnosti		21,00783			
Akaikovo kritérium		-0,015663			
Schwarzovo kritérium		81,70887			
Hannan-Quinnovo kritérium		32,47281			
rho (koeficient autokorelace)		0,098877			
Durbinovo h		2,567571			

Obr. 8 Model zohledňující souvislost prodeje dámského prádla a spodního prádla a množství návštěvníků

Zdroj: Výstup z programu Gretl

Při změně modelu jsme se dostali k trošku jiným výsledkům. Dámské oblečení má vliv na prodej spodního prádla, ale ne zásadní. Větší vliv má počet návštěvníků. Jestli se počet návštěvníků zvýší o 1 %, tak prodej spodního prádla se zvýší o 0,7 %.

Pozměněný model je kvalitnější a má vypovídatelnou schopnost 84 %. Otestujeme specifikaci modelu pomocí RESET testu

Tab. 7 Výsledky RESET-testu

	Testovací statistika	P-hodnota
Druhé a třetí mocniny	0,875127	0,418
Pouze druhé mocniny	1,747580	0,187
Pouze třetí mocniny	1,741337	0,188

Zdroj: Výstup z programu Gretl, 2017

P-hodnota je větší jak hladina významnosti $L=0,05$, proto nulovou hypotézu o správné specifikaci modelu nezamítáme. Daný model je správně specifikován. Dále se vrhneme na testování heteroskedasticity. Testování proběhne pomocí Whiteůva a Breusch-Paganůva testů viz ukázka:

Tab. 8 Výsledky RESET-testu

	Testovací statistika	P-hodnota
Whiteův test	175,868385	0,032112
Breusch-Paganův test	43,999616	0,001505

Zdroj: Výstup z programu Gretl

P-hodnota obou testů je menší než hladina významnosti $L=0,05$. To znamená, že nulovou hypotézu o homoskedasticitě nezamítáme. Pozorování chybného členu pochází z rozdělení s konstantním rozptylem.

Problém, se kterým jsme se setkali při sestavování daného modelu časové řady je problém autokorelace, který nám ze začátku ukazoval, že variance je závislá na parametru. Díky použití robustních standardních chyb (HACC) se nám podařilo zlepšit model a dosáhnout konstantního rozptylu dat. Předpoklady pro sestavování kvalitního modelu jsou splněné a teď přejdeme k analýze získaných výsledků.

Jak vidíme, tak statisticky významnými proměnnými jsou *dummy_2*, *dummy_3*, *dummy_4*, *dummy_5*, Kveten, Cerven, Srpen, Rijen, Prosinec, *l_pocet_navs*, *l_Damobl15*. U těchto proměnných p-hodnota je menší než hladina významnosti $L=0,05$, proto nulovou hypotézu o nevýznamnosti těchto proměnných zamítáme, tyto proměnné jsou statisticky významné. Stejně výsledky o statistické významnosti zkoumaných proměnných máme i při podrobnějším pohledu na konfidenční intervaly (viz přílohy16). Vzhledem k tomu, že testovacím kritériem pro náš model je statistická významnost parametru, můžeme tvrdit o porušování nulové hypotézy.

Středa a čtvrtek jsou charakteristické větším prodejem spodního prádla oproti pondělí ty hodnoty jsou o 13 % a 17 % větší. To znamená, že ve středu a čtvrtek více zákazníků chodí cíleně kupovat spodní prádlo.

Úterý a pátek taky prokazují větší prodeje spodního prádla ve srovnání s pondělím, ale tento růst není tak významný (pouze 9 %).

Při pohledu na roční období můžeme říct, že nejúspěšnějším měsícem je květen. Můžeme pozorovat růst prodeje spodního prádla o 32 % oproti lednu. Zvýšení prodeje spodního prádla pozorujeme hlavně díky prodejem plavek. Červen také prokazuje zvýšení prodeje spodního prádla ale pouze o 22 %

Hodnoty, odpovídající prodejem v srpnu, jsou o skoro o 22 % vyšší než v lednu. Můžeme to vysvětlit letním výprodejem a s tím spojeným velkým snížením cen na sezonní spodní prádlo a plavky.

Říjen prokazuje propad tržeb o 22 %. Je to nejmíň úspěšný měsíc v roce, co se týče prodeje spodního prádla. Na podzim se lidé hlavně zajímají o teplé svrchní oblečení, teplé svetry a kalhoty, a ne o kalhotky a podprsenky.

7.3 Testování souvislosti mezi prodejem dětského oblečení a výši průměrného nákupu

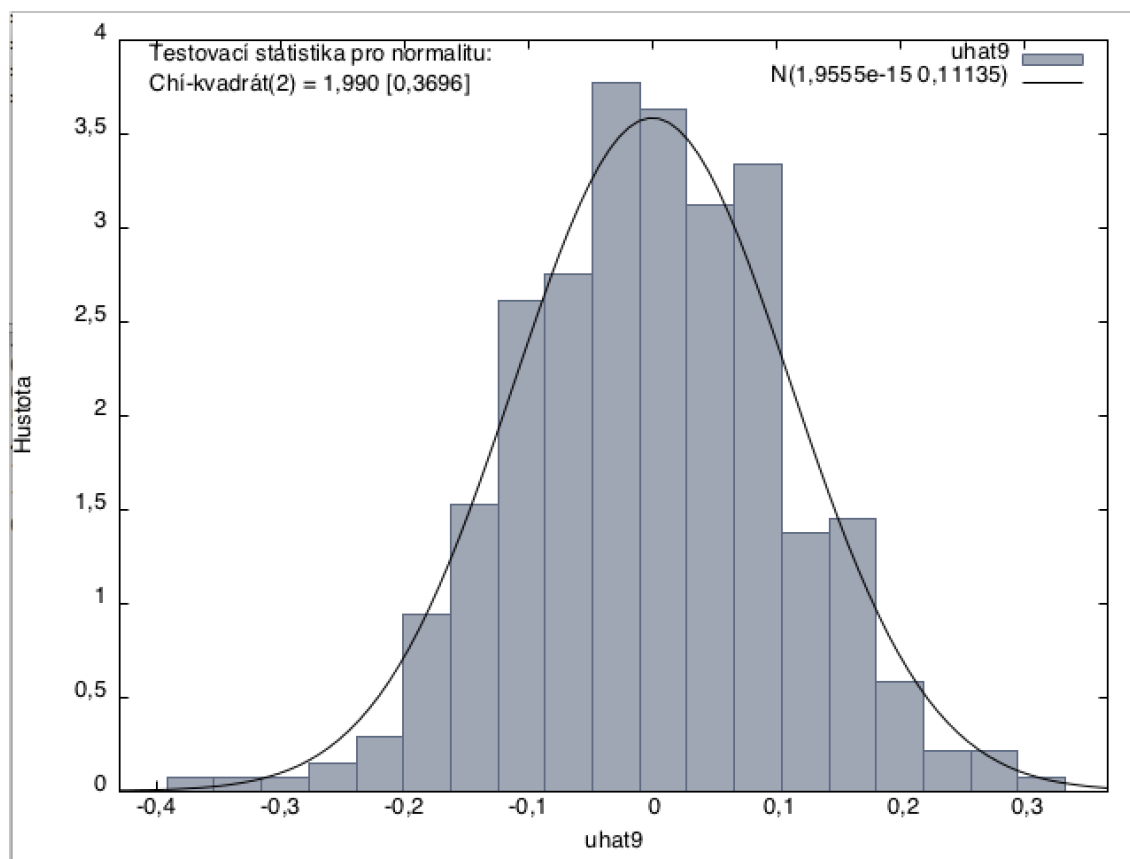
H0: prodej dětského oblečení nemá vliv na výši průměrného nákupu

H1: prodej dětského oblečení má vliv na výši průměrného nákupu

V rámci daného modelu budeme sledovat cyklické výkyvy zkoumaných proměnných. Za vysvětlovanou proměnnou vybereme logaritmus proměnné odpovídající prodejem spodního prádla $\ln_Prum_nakup15$.

V roli vysvětlujících proměnných jsou proměnné \ln_Det_obl15 , $dummy_2$, $dummy_3$, $dummy_4$, $dummy_5$, $dummy_6$, $dummy_7$, Unor, Brezen, Duben, Kveten, Cerven, Cervenec, Srpen, Zari, Rijen, Listopad, Prosinec, $\ln_Prum_nakup15_1$ a samozřejmě $const$ (konstanta, odpovídající hodnotám pondělí v Lednu). Každá dummy proměnná sestavené časové řady odpovídá hodnotám konkrétního dne v týdnu.

V daném případě má chyba normální rozdělení. O tom říká test normálního rozdělení - Chí-kvadrant. P-hodnota je 0,36964, což je větší než hladiny významnosti $L=0,5$. proto nulovou hypotézu o normálním rozdělení zkoumané proměnné nezamítáme. Sestavený model má normální rozdělení. Můžeme to pozorovat i z grafu normálního rozdělení, viz ukázka.



Obr. 9 Graf testu normálního rozdělení
Zdroj: Výstup z programu Gretl

Podle výsledku RESET-testu model je správně specifikován viz ukázka.

Tab. 9 Výsledky RESET-testu

	Testovací statistika	P-hodnota
Druhé a třetí mocniny	3,614515	0,183
Pouze druhé mocniny	0,287415	0,592
Pouze třetí mocniny	0,331943	0,565

Zdroj: Výstup z programu Gretl

P-hodnota je větší jak hladiny významnosti $L=0,05$, proto nulovou hypotézu o správné specifikaci modelu nezamítáme. Daný model je správně specifikován. Dále se podíváme na testování heteroskedasticity. Testování proběhne pomocí Whiteůva a Breusch-Paganůva testů, viz ukázka:

Tab. 10 Výsledky testování heteroskedasticity

	Testovací statistika	P-hodnota
Whiteův test	164,174920	0,006547
Breusch-Paganův test	39,093858	0,004295

Zdroj: Výstup z programu Gretl

Jak vidíme z testů na předmět heteroskedasticity, tak p-hodnota sestaveného modelu je menší než hadina významnosti $L=0,05$. To znamená, že nulovou hypotézu o homoskedasticitě nezamítáme. Pozorování chybného členu pochází z rozdělení s konstantním rozptylem.

Po ukončení testování předpokladu pro sestavování kvalitního modelu můžeme přejít na rozbor výsledků, viz následující ukázka.

Model 1: OLS, za použití pozorování 2015-01-03:2015-12-31 (T = 362)
 Závisle proměnná: l_Prum_nakup15
 HAC standardní chyby, šířka okénka 5 (Bartlettovo jádro)

	koeficient	směr. chyba	z	p-hodnota	
const	2,96520	0,371940	7,972	1,56e-15	***
l_Det_obl15	0,0930060	0,0175882	5,288	1,24e-07	***
dummy_2	-0,0453569	0,0225138	-2,015	0,0439	**
dummy_3	-0,0249440	0,0191688	-1,301	0,1932	
dummy_4	-0,0204137	0,0219171	-0,9314	0,3516	
dummy_5	-0,0677757	0,0217752	-3,113	0,0019	***
dummy_6	-0,107614	0,0241215	-4,461	8,15e-06	***
dummy_7	-0,0984501	0,0258887	-3,803	0,0001	***
Unor	0,107097	0,0165533	6,470	9,81e-11	***
Brezen	0,124600	0,0234938	5,304	1,14e-07	***
Duben	0,0799396	0,0271472	2,945	0,0032	***
Kveten	0,139954	0,0204449	6,845	7,62e-12	***
Cerven	0,0302754	0,0299163	1,012	0,3115	
Cervenec	-0,0755608	0,0308623	-2,448	0,0144	**
Srpen	0,182028	0,0320372	5,682	1,33e-08	***
Zari	0,230450	0,0317637	7,255	4,01e-13	***
Rijen	0,135842	0,0349902	3,882	0,0001	***
Listopad	0,166463	0,0249823	6,663	2,68e-11	***
Prosinec	0,0534861	0,0351722	1,521	0,1283	
l_Prum_nakup15_1	0,362064	0,0607750	5,957	2,56e-09	***

Střední hodnota závisle proměnné 6,267100
 Sm. odchylka závisle proměnné 0,186560
 Součet čtverců reziduí 4,240674
 Sm. chyba regrese 0,111354
 Koeficient determinace 0,662488
 Adjustovaný koeficient determinace 0,643737
 F(19, 342) 59,25462
 P-hodnota(F) 7,06e-96
 Logaritmus věrohodnosti 291,2371
 Akaikovo kritérium -542,4743
 Schwarzovo kritérium -464,6414
 Hannan-Quinnovo kritérium -511,5329
 rho (koeficient autokorelace) -0,063873
 Durbin-Watsonova statistika 2,127304

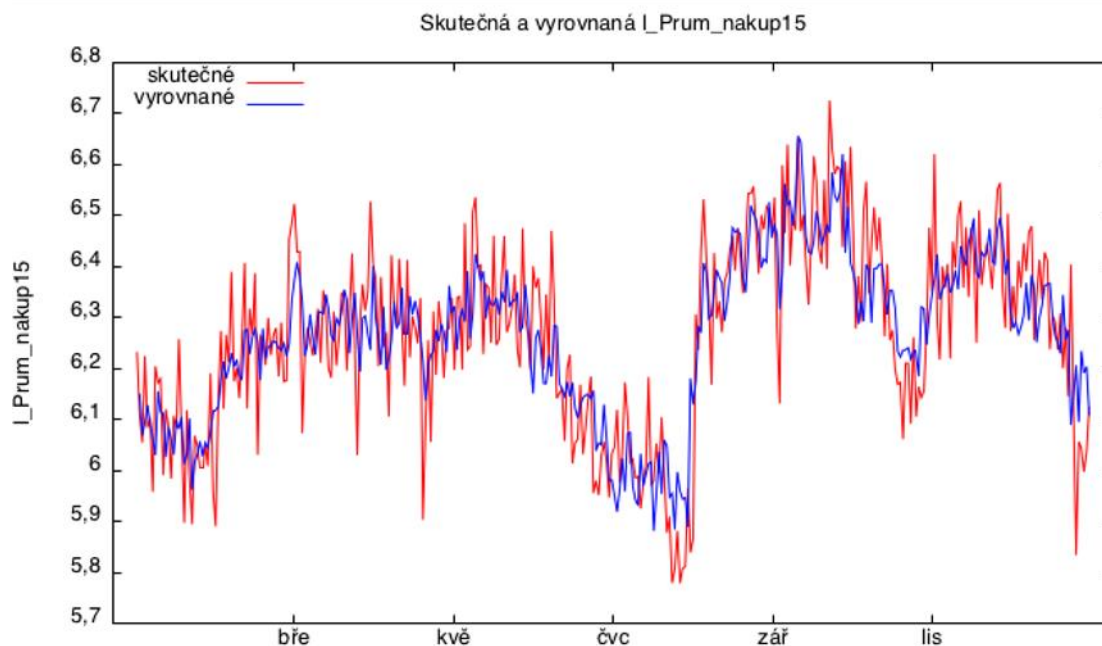
zde je poznámka o zkratkách statistik modelu

Obr. 10 Model zohledňující souvislost výši průměrného nákupu a prodej dětského oblečení
 Zdroj: Výstup z programu Gretl

Statistiky významnými proměnnými v daném modelu jsou všechny kromě proměnných dummy_3, dummy_4, Cerven, Prosinec. P-hodnota u proměnných odpovídajících skutečným hodnotám středy, čtvrtku, červnu a prosinci je větší než hladina významnosti $L=0,05$, proto nulovou hypotézu o významnosti těchto parametrů zamítáme. Ke stejným výsledkům jsme dospěli i při použití konfidenčních intervalů (viz přílohy B). Můžeme tvrdit, že není žádná souvislost mezi výši průměrného nákupu a prodejem dětského oblečení.

Jinak vliv dětského oblečení na výši průměrného nákupu je celkem nepodstatný, pouze 9 %. Při podrobnějším zkoumání můžeme říct, že v úterý chodí lidi, co

doopravdy chtějí nakoupit. Ale výše průměrného nákupu je nižší o 4 % než v pondělí. Sobota a neděle prokazuje pokles hodnoty průměrného nákupu 10 % a souvisí to hlavně s tím, že lidí se prochází po obchodech i když chtějí něco koupit, tak nejspíš to bude něco malého, protože původně neplánovali utrácet. Pro lepší orientaci v popsaných informacích porovnání skutečných a vyrovnaných hodnot, viz ukázka.



Obr. 11 Skutečné a vyrovnané hodnoty průměrného nákupu za rok 2015
Zdroj: Výstup z programu Gretl

Hodnota průměrného nákupu v únoru se zvýší v průměru o 10 % při zvýšení prodeje dětského oblečení o 1 %. Průměrné nákupy v březnu se zvýší o 12 % při zvýšení prodeje dětského oblečení o 1 %. Stejným způsobem můžeme interpretovat i další statisticky významné měsíce s kladným koeficientem.

Zajímavé informace můžeme získat při podrobnějším zkoumání července. Koeficient proměnné Cervenec má zápornou hodnotu, což znamená, že při zvýšení prodeje dětského oblečení hodnota průměrného nákupu klesá o 7,5 % oproti lednu. Souvisí to s tím, že v letní měsíce se víc prodává dámské oblečení a hlavně plavky, proto zvýšení prodeje dětského oblečení má negativní vliv na průměrný nákup.

7.4 Testování souvislosti mezi celkovými tržbami a množstvím personálu na prodejně

H0: množství personálu na prodejně nemá vliv na výši celkových tržeb

H1: množství personálu na prodejně má vliv na výši celkových tržeb

V rámci daného modelu budeme sledovat cyklické výkyvy zkoumaných proměnných. Za závislou proměnnou vybereme logaritmus proměnné $l_Celk_trzby15$, která

odpovídá výši celkových tržeb za rok 2015. V roli nezávislých proměnných jsou proměnné $l_Odprac-hod15$, l_pocet_navs , $dummy_2$, $dummy_3$, $dummy_4$, $dummy_5$, $dummy_6$, $dummy_7$, $Unor$, $Brezen$, $Duben$, $Kveten$, $Cerven$, $Cervenec$, $Srpen$, $Zari$, $Rijen$, $Listopad$, $Prosinec$, $l_Celk_trzby15_1$ a samozřejmě $const$ (konstanta, odpovídající hodnotám pondělí v Lednu). Každá dummy proměnná sestavené časové řady odpovídá hodnotám konkrétního dne v týdnu.

V našem případě chyba nemá normální rozdělení, ale vzhledem k velkému počtu pozorování se nejedná o významné porušení výsledků tohoto modelu. Jinak chybějící proměnná nejvíc pravděpodobně je promo akce probíhající ten den na prodejně.

Podíváme se na další testy kvality sestaveného modelu.

Výsledky RESET-testu můžeme pozorovat v tabulce:

Tab. 11 Výsledky RESET-testu

	Testovací statistika	P-hodnota
Druhé a třetí mocniny	4,997249	0,0737
Pouze druhé mocniny	2,460559	0,118
Pouze třetí mocniny	2,634775	0,106

Zdroj: Výstup z programu Gretl

P-hodnota je větší než hladiny významnosti $L=0,05$, proto nulovou hypotézu o správné specifikaci modelu nezamítáme. Daný model je správně specifikován.

Při pohledu na koeficient determinaci můžeme říct, že sestavený model má dobrou vypovídatelnou schopnost - 87 %.

Další problém, se kterým jsme se setkali při sestavování daného modelu časové řady je problém heteroscedasticity, který nám ze začátku ukazoval, že variace je závislá na parametrech. Díky použití robustních standardních chyb (HAC) se nám podařilo zlepšit model a dosáhnout konstantního rozptylu dat, viz následující ukázka.

Tab. 12 Výsledky testu na předmět heteroscedasticity

	Testovací statistika	P-hodnota
Whiteův test	186,358718	0,000199
Breusch-Paganův test	79,594928	$1,00875 e^{-9}$

Zdroj: Výstup z programu Gretl

P-hodnota obou testů je menší než hladina významnosti $L=0,05$. To znamená, že nulovou hypotézu o homoskedasticitě nezamítáme. Pozorování chybného členu pochází z rozdělení s konstantním rozptylem.

Daný model časové řady má problém s autokorelací, proto pro náš výzkum jsme použili autoregresní model se zpožděním -1 období. Zpoždění o 2 období bylo statistické nevýznamné, proto jsme zůstali u tohoto modelu.

A teď přejdeme k bližšímu náhledu na jednotlivé proměnné a ověříme jejich statistickou významnost, viz následující ukázka.

Model 1: OLS, za použití pozorování 2015-01-03:2015-10-31 (T = 302)

Závisle proměnná: l_Celk_trzby15

HAC standardní chyby, šířka okénka 5 (Bartlettovo jádro)

Vynecháno, protože všechny hodnoty byly nulové: Prosinec Listopad

	koeficient	směr. chyba	z	p-hodnota	
const	4,20637	0,631209	6,664	2,66e-11	***
l_Odprac_hod15	0,0730380	0,0932187	0,7835	0,4333	
l_pocet_navs	0,848594	0,0736791	11,52	1,08e-30	***
dummy_2	0,102695	0,0458717	2,239	0,0252	**
dummy_3	0,134600	0,0452961	2,972	0,0030	***
dummy_4	0,126059	0,0510774	2,468	0,0136	**
dummy_5	0,119495	0,0588002	2,032	0,0421	**
dummy_6	0,0785427	0,0869473	0,9033	0,3663	
dummy_7	0,0374547	0,0666284	0,5621	0,5740	
Unor	0,0475049	0,0395194	1,202	0,2293	
Brezen	0,213300	0,0373256	5,715	1,10e-08	***
Duben	0,235842	0,0517886	4,554	5,27e-06	***
Kveten	0,170069	0,0546967	3,109	0,0019	***
Cerven	-0,0293032	0,0983285	-0,2980	0,7657	
Cervenec	-0,229866	0,0580739	-3,958	7,55e-05	***
Srpen	0,0822087	0,0615938	1,335	0,1820	
Zari	0,215435	0,0473794	4,547	5,44e-06	***
Rijen	0,119014	0,0341584	3,484	0,0005	***
l_Celk_trzby15_1	0,0660022	0,0362241	1,822	0,0684	*

Střední hodnota závisle proměnné	11,29558
Sm. odchylka závisle proměnné	0,448372
Součet čtverců reziduí	8,708583
Sm. chyba regrese	0,175421
Koeficient determinace	0,856086
Adjustovaný koeficient determinace	0,846932
F(18, 283)	112,7775
P-hodnota(F)	1,4e-117
Logaritmus věrohodnosti	106,9444
Akaikovo kritérium	-175,8887
Schwarzovo kritérium	-105,3906
Hannan-Quinnovo kritérium	-147,6816
rho (koeficient autokorelace)	0,298938
Durbinovo h	6,686007

zde je poznámka o zkratkách statistik modelu

Obr. 12 Model zohledňující hypotézu o souvislosti prodeje dětského oblečení a výši průměrného nákupu

Zdroj: Výstup z programu Gretl

Počet odpracovaných hodin v sestaveném modelu je statisticky nevýznamnou charakteristikou, proto zamítáme nulovou hypotézu o souvislosti množství odpracovaných hodin a celkových tržeb. Množství personálu na prodejně nemá vliv na výši celkových tržeb.

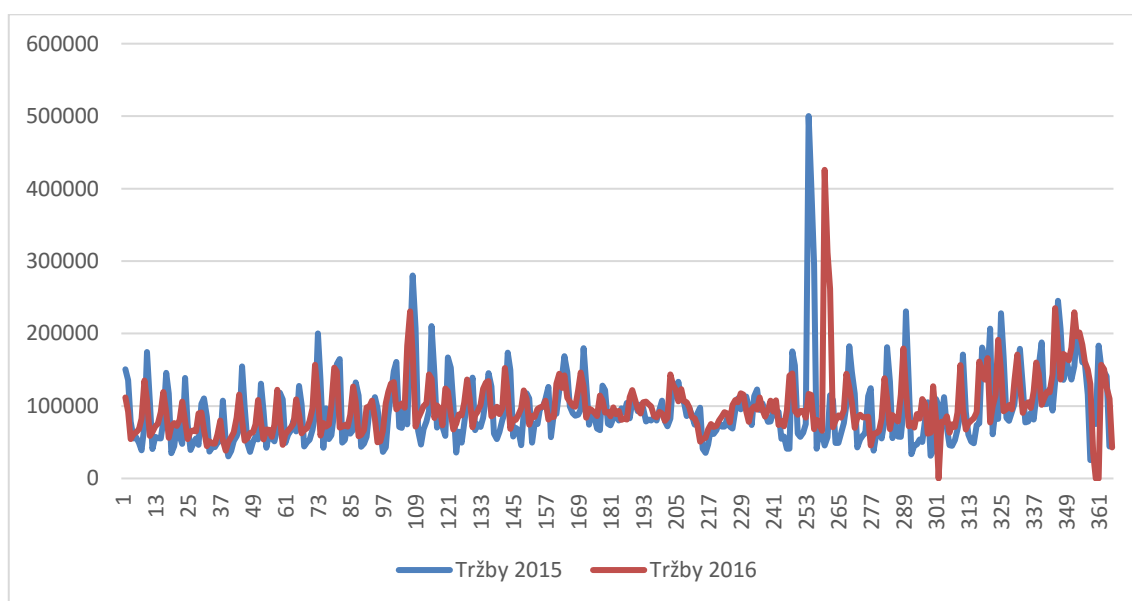
Ale proměnná, která má podstatný vliv na tržby – počet návštěvníků (84 %). Statisticky významnými proměnnými je l_pocet_navs, dummy_2, dummy_3, dummy_4, dummy_5, Leden, Brezen, Duben, Cerven, Cervenec, Zari, l_Celk_trzby15_1.

Statistiky ukazují, že je poměrně nízká návštěvnost ve všední dny. Kdyby návštěvnost prodejny se zvýšila o 1 %, tak tržby v úterý by vzrostli o 10 %, ve středu o 13 %, ve čtvrtek o 12 %, a v pátek o 11 %. Naopak leden má velkou návštěvnost prodejny i při zvýšení množství návštěvníků o 1 % celkové tržby by se snížily skoro o 12 %. Zvýšení návštěvníků prodejny by zvýšilo tržby v březnu a dubnu v průměru o 10 %.

Červen a červenec má zápornou souvislost. V červenci by zvýšení návštěvníků o procento přivedlo ke snížení celkových tržeb o 34 %. To souvisí hlavně s tím, že v letní měsíce lidé často jen chodí od obchodu k obchodu bez žádné motivace něco koupit, a to vede ke zvýšení návštěvníků, kteří jsou bez cíle něco koupit a to nepřispěje k vývoji tržeb.

7.5 Porovnání tržeb 2015-2016

Bohužel v roce 2015 došlo ke změně softwaru. Proto za rok 2016 není možné sestavit analýzu časové řady. Podařilo se shromáždit pouze informace o tržbách v jednotlivých odděleních a celkových tržbách, viz následující ukázka.



Obr. 13 Celkové tržby za rok 2015 a 2016

Zdroj: Výstup z programu Excel

Při porovnání součtu všech hodnot za rok 2015 a 2016 dostáváme zajímavé výsledky. Rok 2016 i přesto, že neměl takové špičky, jako předchozí rok, má tržby o 1494080 Kč větší než rok 2015.

Jednotlivá oddělení také prokazují vyšší tržby. V roce 2016 tržby z prodeje dámského oblečení byly o 957175 Kč větší než v předchozím roce. Tržby z prodeje dětského oblečení byli o 779517 Kč větší než v roce 2015. Rozdíl v tržbách spodního prádla je 749200 Kč. Grafické zobrazení pro jednotlivá oddělení viz přílohy C.

Jak vidíme rok 2016 byl úspěšnější než rok 2015, ale pro opravdové porovnání bychom měli brát v úvahu růst inflace, stanovení cen vedením společnosti, volbu cenové strategie a další faktory.

Co se týká podílu prodávaného zboží, tak podíl na celkových tržbách zůstal téměř stejný 50 % celkových tržeb dělá dětské oddělení, 25 % tržeb dělá dámské oddělení a zbylých 25 % - spodní prádlo.

Důležité je, že cyklus tržeb je neustále kolísající. Má svoje špičky a velké propady. Cyklus se opakuje rok za rokem a cílem je zmenšit negativní výkyvy. Pro dosažení větší ziskovosti a lepšího fungování procesů na prodejně je potřeba provést změnu.

8 Návrh na zlepšení strategií

Na základě výsledků získaných pomocí analýzy časové řady sestavíme návrh změn jednotlivých strategií.

8.1 Personální strategie

I přes to, že výsledky analýzy ukázali, že není souvislost mezi výši celkových tržeb a množstvím personálu na prodejně, personální strategie se musí změnit. Personální strategie se musí zaměřit na vytvoření osobního vztahu a emoční vazby se zákazníkem. Musí být provedeno školení personálu nejen pro to, aby věděli a perfektně znali sortiment a dobře se vyznávali v aktuálních trendech a možnosti kombinaci zboží, ale i pro to, aby zlepšili svoje dovednosti při osobní komunikaci se zákazníkem. Získané návyky musí být aplikované do pracovní činnosti. Jenom pomocí této změny je možné z náhodného zákazníka, který se jen tak procházel po prodejně, udělat věrného. Věrný zákazník by měl větší spokojenost a důvěru dané společnosti, proto by s radostí i nadále navštěvoval zkoumanou prodejnu.

Personál by se měl více zaměřit i na vzhled prodejny. Aby zboží umístěné v regálech vypadalo esteticky krásně a vyvolávalo přání něco koupit. Velkou rolí hraje také čistota a vůně na prodejně. Doporučení je sledovat, aby bylo poklizeno, aby stojany a poličky nebyly zaprášené, aby ve zkušebních kabinkách byl pořádek. Bylo by dobré použít osvěžovač vzduchu v prodejně, aby zákazníci byli maximálně spokojení.

Co se týče efektivity práce, tak pro dosažení lepších výsledků je potřeba celkový čas plánovaných činností rozdělit mezi jednotlivými zaměstnanci. Základem rozdělení plánovaných úkolů musí být schopnosti a dovednosti personálu. Tímto se dá ušetřit čas a dosáhnout lepších výsledků po estetické stránce. Pro to, aby všechny cíle byli 100 % splněné musí každý zaměstnanec mít 20 % rezervního času. Rezervní čas se vytváří pro případ většího pří toku zákazníků, okamžitého řešení problému, vyskladnění přijatého zboží, vyřizování internetových objednávek.

8.2 Marketingová strategie

Hlavním problémem dané prodejny je nízká návštěvnost. Je to dáno samozřejmě i umístěním prodejny i neznámostí toho, co je to za společnost a čím se zabývá. Vždycky existuje závislost mezi počtem návštěvníků prodejny a celkovými tržbami.

Pro to, abychom zvětšili počet potenciálních zákazníků musíme zaujmout, aby prodejnu navštívil. Bylo by dobré a celkem nezbytné k plnění tohoto cíle použít nástroje marketingového mixu. Aby zákazník, který slyší o dané společnosti poprvé, byl zaujat a chtěl navštívit prodejnu, musíme dostat firmu do jeho podvědomí. Nejjednodušeji se to dá udělat pomocí rozhlasového spotu v obchodním centru. Kdy lidé se prochází po obchodním centru jejich podvědomí nemá žádné bariéry, proto oni

lehce přijímají jakékoli nabídky a nechávají se nalákat na nějakou akci. Další možností je vzbudit zájem u zákazníka pomocí hostesingu a rozdávání letáků. Akce vždycky připoutávají pozornost a povzbuzují zvědavost. Jako další nástroj lze využít i reklamní plochy v nákupním centru s ukázkou cesty na prodejnu.

Pro zvětšení prodejů dětského oblečení v únoru prodejna by mohla 17. února provést spontánní «Den blahoslavenství» (Random Acts of Kindness Day). V rámci tohoto dne by se dala zorganizovat menší zábava pro děti a darovat milé překvapení. Rodiče by byli rádi, že jejich děti se usmívají a mají radost z nějaké maličkosti.

Pro ty měsíce a dny týdne, co prokazují pozitivní koeficienty, musí být trochu pozměněno umístění prostředků komunikací. Umístění plakátů by mělo být o 20-30 cm níž, aby bylo jasné vidět, že ten konkrétní den probíhá slevová kampaň. Aby zákazníci věděli, že dneska mají šanci nakoupit výhodně a tu šanci využili.

8.3 Obchodní/prodejní strategie

Prodejna sama může volit, kdy bude vystavovat nové zboží, a kdy přidávat i slevy. A pomocí toho ovlivnit nákupní chování zákazníků. Jak jsme zjistili z výzkumu červenec je měsícem s nejmenší návštěvností a nejmenšími prodeji. Zlepšit to můžeme pomocí akcí na dámské oblečení nebo plavky. Buď to může být procentní vyjádření slevy - 20 %, nebo sleva v absolutní hodnotě. Mohla by být slevová akce na celý sortiment. Při nákupu nad 600 korun, by zákazník získal slevu 200 korun. Provedením dané akce by se dalo nalákat větší množství zákazníků na prodejnu, zvětšit tržby a hodnotu průměrného nákupu.

Pro zvětšení prodejů dětského oblečení by mohla být provedená několikadenní slevová akce, poskytující zvýhodnění 20 % na nákup dětského oblečení.

Vzhledem k tomu, že v říjnu se vykazuje velké snížení prodejů spodního prádla bylo by dobré buď provést extra kampaň zaměřenou na prodej nové kolekce nebo vytáhnout na prodejnu zlevněné kusy.

9 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo optimalizovat firemní procesy na úrovni vybrané prodejny zejména v oblasti personální, obchodní a marketingové. Tohoto cíle bylo dosaženo pomoci splnění dílčích cílů, do kterých patřila analýza současného stavu prodejny, analýza časových řad a úprava současného marketingového mixu.

Na základě literárních rešerší byla provedena analýza současného stavu prodejny. Podívali jsme se na konkurenci, personál, specializaci prodejny. Zhodnotili jsme jednotlivé dílčí strategie. Ty ukázaly, jaké problémy má zkoumaná prodejna, jaké aktivity tam chybí, a co nefunguje správně.

Dále jsme zkoumali plánování pracovních směn a plnění úkolů. Na základě toho jsme sestavili algoritmus pro výpočet potřebného množství personálu, který platí pro všední dny. Výzkum přijatelných barev a tvarů oděvu nám pomohl pochopit, co se nejvíc líbí zákazníkům, kteří navštěvují prodejny dané společnosti. Díky analýze časových řad jsme pochopili souvislosti mezi jednotlivými složkami prodeje a co má vliv na výši celkových tržeb. Následně jsme porovnali tržby za rok 2015 a rok 2016, které ukázaly, že dlouhodobě se situace na prodejně nemění.

Výsledky provedených analýz byly základem pro vytvoření doporučení, jak změnit současnou marketingovou, obchodní a personální strategii. Celková optimalizace strategií v rámci konkrétní prodejny bude provedena za účelem zvýšení čistého zisku, zvýšení efektivity práce, získání nových zákazníků a přispívání k větší spokojenosti stálých zákazníků.

Návrhy změn strategie budou předané vedoucímu dané prodejny spolu s provedeným výzkumem a s hodnocením jednotlivých oblastí výzkumu. Věřím, že provedený výzkum pomůže prodejně pochopit, jaké má problémy, na co by se měla zaměřit a že začne pracovat na svém vývoji.

10Literatura

- HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts and cases. 7. vyd. South-Western College Pub, 2007. 425 s. ISBN 0-324-31694-1 STR-4
- CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- QUINN, James Brian a Henry MINTZBERG. The Strategy Process: Concepts, Context and Cases. Prentice Hall; 3. vyd, 1995. ISBN 978-0132340304.
- ELBLING, O., KREUZER C. Handbuch der strategischen Instrumente, Wien 1994
- GÄLWEILER, Aloys. Strategische Unternehmensführung. Campus Verlag, 2005. ISBN 978-3593377612.
- DORAN, George T. "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives." Management Review, 1981, 70 (11).
- VEBER, J. Management: Základy a moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009.
- PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 8024736713.
- CHAFFEE, Ellen Earle. "Three models of strategy." Academy of management review, 1985, 10(1).
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení - teorie pro praxi. C H Beck, 2006. ISBN 8071794538.
- SCHMIDT, D. New Demands on Marketng Teaching. Habilitation thesis. Brno: BMF TU, 1996.
- IBRAHIM, A. Bakr. Strategy types and small firms' perfomance: an emperical investigation. Journal of Small Business Strategy. 1993, 4(1).
- E. MILES, Raymond a Charles SNOW. Organizational Strategy, Structure, and Process. Stanford University Press, 2003. ISBN 9780804748407.
- Davig, W. (1986). Business in smaller manufacturing firms. Journal of Small Business Management, 24, 39-47.
- Hofer, C.W., & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, Mhh West Publishing
- Chaganti, R. (1987). Small business strategies in different industry growth environments. Journal of Small Business Management, 25, 52-59.
- SMITH, Ken G., James P. GUTHRIE a Ming-Jer CHEN. Organization studies. Sage Publications, 1989, 10(1), 63-81.
- Collis, D, Rukstad, M. G., Can you say what your strategy is, Harvard Business Review; 2008, 86 (4), 82-90.

- Johnson, G, Scholes, K, Whittington, R, Exploring Corporate Strategy with MyStrategyLab, text and cases, 2009, Pearson education
- Porter, M, E. What is strategy? Harvard business review, 1996, 74 (6), s.61-, 19.
- Renko, N, Sustic, I, Butigan, R. Designing marketing strategy using the five competitive forces model by Michael E. Porter – case of small bakery in Croatia, International Journal of Management cases, 2010
- Bennett, R. & Smith, C., "Competitive conditions, competitive advantage and location of SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, 2002, 9(1). s. 73-86
- Krolo Crvelin, A. & Šustić, I., Creating Competitive Strategies of Croatian SMEs, ICSB World Conference. At the Crossroads of East and West: New Opportunities for Entrepreneurship and Small Business. 13. - 15.6. 2007. Turku. Finland
- Friedman, L. "A Competitive-Bidding Strategy." Operations Research 4.1, 1956, s. 104-112
- Kaplan, Robert S, David P. Norton. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston, MA: Harvard Business School, 2008.
- Cochran, Daniel S, David, Fred R, Gibson, C. Kendrick "A Framework for developing an effective mission statement" Journal of Business Strategies, 2008.
- Morris, E, "vision and strategy: a focus for the future", Journal of Business Strategy, 8 (2), s. 51 – 58, 1987
- David, Fred, Pearce, John A, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line" The Academy of Management Executive, 1(2), 1987, s. 109-116
- Varadarajan, P. R., and M. S. Yadav. "Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework." Journal of the Academy of Marketing Science 30.4 (2002): 296-312.
- Wheel Wright, Steven C. "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link." Strategic Management Journal 5.1 (1984): 77-91
- Shirley, Robert C "Limiting the Scope of Strategy: A Decision Based Approach" Academy of Management Review 1982, 7(2). 262-268
- SAGE, Shannon. The Three Levels of Strategy. OnStrategy [online]. OnStrategy, 2017. Dostupné z: <https://onstrategyhq.com/resources/the-three-levels-of-strategy/>
- Zeleny, M, Strategy and strategic action in the global era: overcoming the knowing-doing gap, International Journal of Technology Management, 2008, 43 (1).
- Beard, Donald W., and Gregory G. Dess. "Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance." Academy of Management Journal 25 (1981).
- HINGSTON, Peter. Efektivní marketing. 1 vyd. Praha: Euromedia Group, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0893-8
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2

- URBAN, Jan. Plánování lidských zdrojů v organizaci. *Práce a mzda*. 2013, (10), 9.
- POTŮČEK, M. Manuál prognostických metod. Praha. Sociologické nakladatelství, 2006. ISBN 80-86429-55-5
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha. Management Press, 2005, ISBN 80-7261-033-3
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Nakladatelství C H Beck, 2007, s. 216-222. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FUTRELL, Charles. Fundamentals of selling. 4. Boston: Irwin, 1993. ISBN 0-256-10530-8.
- JABBER, David a Geoff LANCASTER. Management prodeje. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol. a . Marketing. C. H. Beck, 2003. ISBN 8071795771.
- JOHNSON, Eugene M., David L. KURTZ a Eberhard E. SCHEUING. Sales Management. 2. vyd. McGraw-Hill, 1994. ISBN 0-07-032652-5.
- KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. Marketing Management. 4. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- WAITZ, Barton, Stephen CASTLEBERRY a John TANNER. Selling: Building Partnerships. 7.vyd. Hardcover, 2008. ISBN 0-256-10354-2.

Přílohy

A Použitá data

V přehledu jsou uvedena veškerá data použitá pro sestavení modelů.

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákupu	Podíl návštěvníků, které nakoup	Tržby za hodinu
01.01.2015	5	čtvrtek	0	0	0	0,00	0	0,0%	
02.01.2015	6	pátek	2549	296	150690	38,00	509,00 Kč	11,6%	3966
03.01.2015	7	sobota	2617	300	135410	38,00	451,00 Kč	11,5%	3563
04.01.2015	1	neděle	1359	185	78748	38,00	426,00 Kč	13,6%	2072
05.01.2015	2	pondělí	662	109	55044	19,00	505,00 Kč	16,5%	2897
06.01.2015	3	úterý	818	130	57047	38,00	439,00 Kč	15,9%	1501
07.01.2015	4	středa	804	110	49182	38,00	447,00 Kč	13,7%	1294
08.01.2015	5	čtvrtek	787	100	38718	38,00	387,00 Kč	12,7%	1019
09.01.2015	6	pátek	872	147	72705	38,00	495,00 Kč	16,9%	1913
10.01.2015	7	sobota	2493	364	174492	48,00	479,00 Kč	14,6%	3635
11.01.2015	1	neděle	1518	218	105213	40,00	483,00 Kč	14,4%	2630
12.01.2015	2	pondělí	620	102	40825	46,00	400,00 Kč	16,5%	888
13.01.2015	3	úterý	730	126	57328	35,00	455,00 Kč	17,3%	1638
14.01.2015	4	středa	744	127	55845	40,00	440,00 Kč	17,1%	1396
15.01.2015	5	čtvrtek	736	139	55206	33,00	397,00 Kč	18,9%	1673
16.01.2015	6	pátek	944	176	79111	34,00	449,00 Kč	18,6%	2327
17.01.2015	7	sobota	2152	333	145807	46,00	438,00 Kč	15,5%	3170
18.01.2015	1	neděle	1460	224	117026	30,00	522,00 Kč	15,3%	3901
19.01.2015	2	pondělí	542	80	34733	38,00	434,00 Kč	14,8%	914
20.01.2015	3	úterý	603	123	44830	40,00	364,00 Kč	20,4%	1121
21.01.2015	4	středa	690	161	73119	32,00	454,00 Kč	23,3%	2285
22.01.2015	5	čtvrtek	758	147	58519	34,00	398,00 Kč	19,4%	1721
23.01.2015	6	pátek	805	131	47546	36,00	363,00 Kč	16,3%	1321
24.01.2015	7	sobota	1921	321	138752	47,00	432,00 Kč	16,7%	2952
25.01.2015	1	neděle	1239	176	74424	40,00	423,00 Kč	14,2%	1861
26.01.2015	2	pondělí	659	97	39346	44,00	406,00 Kč	14,7%	894
27.01.2015	3	úterý	579	116	47093	38,00	406,00 Kč	20,0%	1239
28.01.2015	4	středa	647	129	55072	35,00	427,00 Kč	19,9%	1573
29.01.2015	5	čtvrtek	711	114	46360	38,00	407,00 Kč	16,0%	1220
30.01.2015	6	pátek	1332	211	102994	38,00	488,00 Kč	15,8%	2710
31.01.2015	7	sobota	1916	285	110243	40,00	387,00 Kč	14,9%	2756

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákup	Podíl návštěvníků	Tržby za hodinu
01.02.2015	1	neděle	1315	236	85330	36,00	362	17,9%	2370
02.02.2015	2	pondělí	558	80	37283	48,00	466	14,3%	777
03.02.2015	3	úterý	538	82	43491	48,00	530	15,2%	906
04.02.2015	4	středa	576	95	43243	46,00	455	16,5%	940
05.02.2015	5	čtvrtek	670	93	48958	46,00	526	13,9%	1064
06.02.2015	6	pátek	724	105	52378	38,00	499	14,5%	1378
07.02.2015	7	sobota	1415	180	107202	45,00	596	12,7%	2382
08.02.2015	1	neděle	784	104	49985	34,00	481	13,3%	1470
09.02.2015	2	pondělí	364	62	30568	33,00	493	17,0%	926
10.02.2015	3	úterý	534	82	38133	36,00	465	15,4%	1059
11.02.2015	4	středa	522	100	51904	34,00	519	19,2%	1527
12.02.2015	5	čtvrtek	612	96	58186	32,00	606	15,7%	1818
13.02.2015	6	pátek	903	150	68321	32,00	455	16,6%	2135
14.02.2015	7	sobota	1795	279	154631	38,00	554	15,5%	4069
15.02.2015	1	neděle	1320	189	99459	34,00	526	14,3%	2925
16.02.2015	2	pondělí	536	81	48096	46,00	594	15,1%	1046
17.02.2015	3	úterý	525	88	36614	48,00	416	16,8%	763
18.02.2015	4	středa	598	96	50401	38,00	525	16,1%	1326
19.02.2015	5	čtvrtek	656	110	57268	41,00	521	16,8%	1397
20.02.2015	6	pátek	780	109	54060	34,00	496	14,0%	1590
21.02.2015	7	sobota	1677	240	130648	40,00	544	14,3%	3266
22.02.2015	1	neděle	1373	184	93063	46,00	506	13,4%	2023
23.02.2015	2	pondělí	650	81	42631	32,00	526	12,5%	1332
24.02.2015	3	úterý	732	117	62432	40,00	534	16,0%	1561
25.02.2015	4	středa	861	115	55814	46,00	485	13,4%	1213
26.02.2015	5	čtvrtek	775	95	51239	35,00	539	12,3%	1464
27.02.2015	6	pátek	1001	143	68686	38,00	480	14,3%	1808
28.02.2015	7	sobota	1682	246	118373	54,00	481	14,6%	2192

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.náku	Podíl návštěvníků, které	Tržby za hodinu
01.03.2015	1	neděle	1116	172	109249	38,00	635 Kč	15,4%	2 875 Kč
02.03.2015	2	pondělí	485	75	49168	39,00	656 Kč	15,5%	1 261 Kč
03.03.2015	3	úterý	536	89	60569	41,00	681 Kč	16,6%	1 477 Kč
04.03.2015	4	středa	582	106	65641	38,00	619 Kč	18,2%	1 727 Kč
05.03.2015	5	čtvrtek	658	130	80587	37,00	620 Kč	19,8%	2 178 Kč
06.03.2015	6	pátek	851	150	65114	43,00	434 Kč	17,6%	1 514 Kč
07.03.2015	7	sobota	1787	251	127667	38,00	509 Kč	14,0%	3 360 Kč
08.03.2015	1	neděle	1346	191	102034	40,00	534 Kč	14,2%	2 551 Kč
09.03.2015	2	pondělí	508	85	44299	32,00	521 Kč	16,7%	1 384 Kč
10.03.2015	3	úterý	568	99	50016	48,00	505 Kč	17,4%	1 042 Kč
11.03.2015	4	středa	737	101	53486	41,00	530 Kč	13,7%	1 305 Kč
12.03.2015	5	čtvrtek	731	121	67049	30,00	554 Kč	16,6%	2 235 Kč
13.03.2015	6	pátek	951	176	87726	33,00	498 Kč	18,5%	2 658 Kč
14.03.2015	7	sobota	2281	348	199905	41,00	574 Kč	15,3%	4 876 Kč
15.03.2015	1	neděle	1711	244	135519	38,00	555 Kč	14,3%	3 566 Kč
16.03.2015	2	pondělí	539	86	42400	46,00	493 Kč	16,0%	922 Kč
17.03.2015	3	úterý	749	200	96806	49,00	484 Kč	26,7%	1 976 Kč
18.03.2015	4	středa	603	99	54516	34,00	551 Kč	16,4%	1 603 Kč
19.03.2015	5	čtvrtek	690	120	59467	37,00	496 Kč	17,4%	1 607 Kč
20.03.2015	6	pátek	1059	176	92480	40,00	525 Kč	16,6%	2 312 Kč
21.03.2015	7	sobota	1967	276	157909	40,00	572 Kč	14,0%	3 948 Kč
22.03.2015	1	neděle	1976	291	164736	42,00	566 Kč	14,7%	3 922 Kč
23.03.2015	2	pondělí	574	101	49551	37,00	491 Kč	17,6%	1 339 Kč
24.03.2015	3	úterý	546	96	52967	35,00	552 Kč	17,6%	1 513 Kč
25.03.2015	4	středa	591	122	75323	37,00	617 Kč	20,6%	2 036 Kč
26.03.2015	5	čtvrtek	724	120	62050	34,00	517 Kč	16,6%	1 825 Kč
27.03.2015	6	pátek	922	162	67354	38,00	416 Kč	17,6%	1 772 Kč
28.03.2015	7	sobota	1880	245	132560	45,00	541 Kč	13,0%	2 946 Kč
29.03.2015	1	neděle	1484	197	114532	37,00	581 Kč	13,3%	3 095 Kč
30.03.2015	2	pondělí	551	79	43621	31,00	552 Kč	14,3%	1 407 Kč
31.03.2015	3	úterý	495	84	48132	34,00	573 Kč	17,0%	1 416 Kč

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákupu	Podíl návštěvníků, které nakoupili	Tržby za hodinu
01.04.2015	4	středa	555	84	57415	38,00	684 Kč	15,1%	1 511 Kč
02.04.2015	5	čtvrtek	1027	157	94981	34,00	605 Kč	15,3%	2 794 Kč
03.04.2015	6	pátek	1135	163	95820	38,00	588 Kč	14,4%	2 522 Kč
04.04.2015	7	sobota	1530	227	112380	49,00	495 Kč	14,8%	2 293 Kč
05.04.2015	1	neděle	1211	165	97263	48,00	589 Kč	13,6%	2 026 Kč
06.04.2015	2	pondělí	1019	127	65264	38,00	514 Kč	12,5%	1 717 Kč
07.04.2015	3	úterý	515	69	36508	50,00	529 Kč	13,4%	730 Kč
08.04.2015	4	středa	533	96	43055	58,00	448 Kč	18,0%	742 Kč
09.04.2015	5	čtvrtek	633	143	88021	39,00	616 Kč	22,6%	2 257 Kč
10.04.2015	6	pátek	952	208	115450	46,00	555 Kč	21,8%	2 510 Kč
11.04.2015	7	sobota	1474	276	148124	44,00	537 Kč	18,7%	3 366 Kč
12.04.2015	1	neděle	1526	263	160653	45,00	611 Kč	17,2%	3 570 Kč
13.04.2015	2	pondělí	689	133	71105	46,00	535 Kč	19,3%	1 546 Kč
14.04.2015	3	úterý	766	147	70015	52,00	476 Kč	19,2%	1 346 Kč
15.04.2015	4	středa	897	163	99378	54,00	610 Kč	18,2%	1 840 Kč
16.04.2015	5	čtvrtek	690	148	74518	34,00	504 Kč	21,4%	2 192 Kč
17.04.2015	6	pátek	1681	336	183473	46,00	546 Kč	20,0%	3 989 Kč
18.04.2015	7	sobota	3339	524	280036	48,00	534 Kč	15,7%	5 834 Kč
19.04.2015	1	neděle	2333	400	207007	46,00	518 Kč	17,1%	4 500 Kč
20.04.2015	2	pondělí	688	116	65616	50,00	566 Kč	16,9%	1 312 Kč
21.04.2015	3	úterý	711	128	46886	54,00	366 Kč	18,0%	868 Kč
22.04.2015	4	středa	840	154	68122	43,00	442 Kč	18,3%	1 584 Kč
23.04.2015	5	čtvrtek	829	151	78671	42,00	521 Kč	18,2%	1 873 Kč
24.04.2015	6	pátek	1114	219	93428	49,00	427 Kč	19,7%	1 907 Kč
25.04.2015	7	sobota	2760	382	210490	46,00	551 Kč	13,8%	4 576 Kč
26.04.2015	1	neděle	1947	295	143539	38,00	487 Kč	15,2%	3 777 Kč
27.04.2015	2	pondělí	676	125	70305	28,00	562 Kč	18,5%	2 511 Kč
28.04.2015	3	úterý	736	167	88944	47,00	533 Kč	22,7%	1 892 Kč
29.04.2015	4	středa	729	148	71582	39,00	484 Kč	20,3%	1 835 Kč
30.04.2015	5	čtvrtek	737	111	58922	34,00	530,8 Kč	15,1%	1 733 Kč

Datum	Pořadí dnů	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákupu	Podíl návštěvníků, které nakoupili	Tržby za hodinu
01.05.2015	6	pátek	2419	313	166976	40,00	533 Kč	12,9%	4 174 Kč
02.05.2015	7	sobota	2083	270	152873	43,00	566 Kč	13,0%	3 555 Kč
03.05.2015	1	neděle	1527	208	102165	45,00	491 Kč	13,6%	2 270 Kč
04.05.2015	2	pondělí	1031	63	35655	46,00	566 Kč	6,1%	775 Kč
05.05.2015	3	úterý	685	114	64708	56,00	568 Kč	16,6%	1 156 Kč
06.05.2015	4	středa	648	101	49660	46,00	492 Kč	15,6%	1 080 Kč
07.05.2015	5	čtvrtek	747	116	75992	34,00	655 Kč	15,5%	2 235 Kč
08.05.2015	6	pátek	1452	209	106855	40,00	511 Kč	14,4%	2 671 Kč
09.05.2015	7	sobota	1630	216	111209	40,00	515 Kč	13,3%	2 780 Kč
10.05.2015	1	neděle	1387	208	139247	35,00	669 Kč	15,0%	3 978 Kč
11.05.2015	2	pondělí	556	97	66877	32,00	689 Kč	17,4%	2 090 Kč
12.05.2015	3	úterý	638	124	74535	63,00	601 Kč	19,4%	1 183 Kč
13.05.2015	4	středa	702	118	71198	51,00	603 Kč	16,8%	1 396 Kč
14.05.2015	5	čtvrtek	865	165	83625	55,00	507 Kč	19,1%	1 520 Kč
15.05.2015	6	pátek	986	193	112161	48,00	581 Kč	19,6%	2 337 Kč
16.05.2015	7	sobota	1644	252	145541	28,00	578 Kč	15,3%	5 198 Kč
17.05.2015	1	neděle	1506	245	126979	37,00	518 Kč	16,3%	3 432 Kč
18.05.2015	2	pondělí	648	97	62022	48,00	639 Kč	15,0%	1 292 Kč
19.05.2015	3	úterý	714	105	54173	46,00	516 Kč	14,7%	1 178 Kč
20.05.2015	4	středa	802	123	64177	34,00	522 Kč	15,3%	1 888 Kč
21.05.2015	5	čtvrtek	931	137	80532	29,00	588 Kč	14,7%	2 777 Kč
22.05.2015	6	pátek	1014	143	91401	36,00	639 Kč	14,1%	2 539 Kč
23.05.2015	7	sobota	2456	328	173532	40,00	529 Kč	13,4%	4 338 Kč
24.05.2015	1	neděle	2040	278	149768	40,00	539 Kč	13,6%	3 744 Kč
25.05.2015	2	pondělí	625	104	57826	38,00	556 Kč	16,6%	1 522 Kč
26.05.2015	3	úterý	765	118	69908	42,00	592 Kč	15,4%	1 664 Kč
27.05.2015	4	středa	720	131	67047	40,00	512 Kč	18,2%	1 676 Kč
28.05.2015	5	čtvrtek	579	93	45927	32,00	494 Kč	16,1%	1 435 Kč
29.05.2015	6	pátek	894	140	90791	26,00	649 Kč	15,7%	3 492 Kč
30.05.2015	7	sobota	1612	216	117360	40,00	543 Kč	13,4%	2 934 Kč
31.05.2015	1	neděle	1459	209	110339	36,00	528 Kč	14,3%	3 065 Kč

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákupu	Podíl návštěvníků, které nakoupili	Tržby za hodinu
01.06.2015	2	pondělí	734	101	49644	41,00	492 Kč	13,8%	1 211 Kč
02.06.2015	3	úterý	725	126	75874	47,00	602 Kč	17,4%	1 614 Kč
03.06.2015	4	středa	828	130	75034	36,00	577 Kč	15,7%	2 084 Kč
04.06.2015	5	čtvrtek	895	165	97075	36,00	588 Kč	18,4%	2 697 Kč
05.06.2015	6	pátek	908	183	99038	26,00	541 Kč	20,2%	3 809 Kč
06.06.2015	7	sobota	1278	224	110142	30,00	492 Kč	17,5%	3 671 Kč
07.06.2015	1	neděle	1375	222	126495	29,00	570 Kč	16,1%	4 362 Kč
08.06.2015	2	pondělí	730	115	56941	36,00	495 Kč	15,8%	1 582 Kč
09.06.2015	3	úterý	980	139	89721	39,00	645 Kč	14,2%	2 301 Kč
10.06.2015	4	středa	1274	158	89258	70,00	565 Kč	12,4%	1 275 Kč
11.06.2015	5	čtvrtek	1962	262	121759	36,00	465 Kč	13,4%	3 382 Kč
12.06.2015	6	pátek	2036	294	138045	27,00	470 Kč	14,4%	5 113 Kč
13.06.2015	7	sobota	3278	357	168959	36,00	473 Kč	10,9%	4 693 Kč
14.06.2015	1	neděle	2981	343	146610	38,00	427 Kč	11,5%	3 858 Kč
15.06.2015	2	pondělí	1567	202	99443	32,00	492 Kč	12,9%	3 108 Kč
16.06.2015	3	úterý	1296	178	90140	38,00	506 Kč	13,7%	2 372 Kč
17.06.2015	4	středa	1526	212	86722	29,00	409 Kč	13,9%	2 990 Kč
18.06.2015	5	čtvrtek	1552	207	88125	30,00	426 Kč	13,3%	2 938 Kč
19.06.2015	6	pátek	1741	222	95237	35,00	429 Kč	12,8%	2 721 Kč
20.06.2015	7	sobota	3461	377	179993	37,00	477 Kč	10,9%	4 865 Kč
21.06.2015	1	neděle	2635	314	130781	36,00	417 Kč	11,9%	3 633 Kč
22.06.2015	2	pondělí	1153	169	74188	30,00	439 Kč	14,7%	2 473 Kč
23.06.2015	3	úterý	1462	202	93724	34,00	464 Kč	13,8%	2 757 Kč
24.06.2015	4	středa	1247	174	84388	39,00	485 Kč	14,0%	2 164 Kč
25.06.2015	5	čtvrtek	1573	179	69074	24,00	386 Kč	11,4%	2 878 Kč
26.06.2015	6	pátek	1487	169	66808	26,00	395 Kč	11,4%	2 570 Kč
27.06.2015	7	sobota	2632	333	128031	38,00	384 Kč	12,7%	3 369 Kč
28.06.2015	1	neděle	2600	294	121888	31,00	415 Kč	11,3%	3 932 Kč
29.06.2015	2	pondělí	1366	177	75588	32,00	427 Kč	13,0%	2 362 Kč
30.06.2015	3	úterý	1447	179	73536	40,00	411 Kč	12,4%	1 838 Kč

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákupu	Podíl návštěvníků, které nakoupili	Tržby za hodinu
01.07.2015	4	středa	1450	218	83390	48,00	383 Kč	15,0%	1 737 Kč
02.07.2015	5	čtvrtek	1503	211	87953	52,00	417 Kč	14,0%	1 691 Kč
03.07.2015	6	pátek	1524	189	79826	48,00	422 Kč	12,4%	1 663 Kč
04.07.2015	7	sobota	1761	213	96798	44,00	454 Kč	12,1%	2 200 Kč
05.07.2015	1	neděle	1799	230	90556	48,00	394 Kč	12,8%	1 887 Kč
06.07.2015	2	pondělí	1866	250	104051	46,00	416 Kč	13,4%	2 262 Kč
07.07.2015	3	úterý	1299	173	82969	48,00	480 Kč	13,3%	1 729 Kč
08.07.2015	4	středa	1759	237	106621	49,00	450 Kč	13,5%	2 176 Kč
09.07.2015	5	čtvrtek	1913	258	105722	58,00	410 Kč	13,5%	1 823 Kč
10.07.2015	6	pátek	1629	225	92804	40,00	412 Kč	13,8%	2 320 Kč
11.07.2015	7	sobota	2046	257	102197	47,00	398 Kč	12,6%	2 174 Kč
12.07.2015	1	neděle	1918	244	97288	38,00	399 Kč	12,7%	2 560 Kč
13.07.2015	2	pondělí	1496	210	78630	40,00	374 Kč	14,0%	1 966 Kč
14.07.2015	3	úterý	1646	207	81302	41,00	393 Kč	12,6%	1 983 Kč
15.07.2015	4	středa	1359	196	79990	40,00	408 Kč	14,4%	2 000 Kč
16.07.2015	5	čtvrtek	1325	174	84293	40,00	484 Kč	13,1%	2 107 Kč
17.07.2015	6	pátek	1582	204	80029	32,00	392 Kč	12,9%	2 501 Kč
18.07.2015	7	sobota	1929	240	94850	42,00	395 Kč	12,4%	2 258 Kč
19.07.2015	1	neděle	2324	252	107176	42,00	425 Kč	10,8%	2 552 Kč
20.07.2015	2	pondělí	1477	197	78991	48,00	401 Kč	13,3%	1 646 Kč
21.07.2015	3	úterý	1346	161	72091	40,00	448 Kč	12,0%	1 802 Kč
22.07.2015	4	středa	1624	207	82706	48,00	400 Kč	12,7%	1 723 Kč
23.07.2015	5	čtvrtek	2630	370	132094	40,00	357 Kč	14,1%	3 302 Kč
24.07.2015	6	pátek	1927	307	113198	48,00	369 Kč	15,9%	2 358 Kč
25.07.2015	7	sobota	3078	413	133632	40,00	324 Kč	13,4%	3 341 Kč
26.07.2015	1	neděle	2449	326	108459	48,00	333 Kč	13,3%	2 260 Kč
27.07.2015	2	pondělí	1952	297	106416	48,00	358 Kč	15,2%	2 217 Kč
28.07.2015	3	úterý	1715	266	86033	48,00	323 Kč	15,5%	1 792 Kč
29.07.2015	4	středa	1875	294	97845	40,00	333 Kč	15,7%	2 446 Kč
30.07.2015	5	čtvrtek	1798	261	87259	45,00	334 Kč	14,5%	1 939 Kč
31.07.2015			1610	191	74421	36,00	390 Kč	11,9%	2 067 Kč

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákupu	Podíl návštěvníků, které nakoupili	Tržby za h
01.08.2015	7	sobota	1990	260	89284	44,00	343 Kč	13,1%	2 029 Kč
02.08.2015	1	neděle	2206	277	97752	46,00	353 Kč	12,6%	2 125 Kč
03.08.2015	2	pondělí	638	75	41098	48,00	548 Kč	11,8%	856 Kč
04.08.2015	3	úterý	671	69	35254	40,00	511 Kč	10,3%	881 Kč
05.08.2015	4	středa	700	75	46621	71,00	622 Kč	10,7%	657 Kč
06.08.2015	5	čtvrtek	759	103	70746	45,00	687 Kč	13,6%	1 572 Kč
07.08.2015	6	pátek	738	100	61259	35,00	613 Kč	13,6%	1 750 Kč
08.08.2015	7	sobota	997	118	66767	38,00	566 Kč	11,8%	1 757 Kč
09.08.2015	1	neděle	1125	162	77355	46,00	478 Kč	14,4%	1 682 Kč
10.08.2015	2	pondělí	766	116	71684	41,00	618 Kč	15,1%	1 748 Kč
11.08.2015	3	úterý	906	132	71735	38,00	543 Kč	14,6%	1 888 Kč
12.08.2015	4	středa	1004	148	83242	38,00	562 Kč	14,7%	2 191 Kč
13.08.2015	5	čtvrtek	1060	135	71418	34,00	529 Kč	12,7%	2 101 Kč
14.08.2015	6	pátek	1047	118	69006	44,00	585 Kč	11,3%	1 568 Kč
15.08.2015	7	sobota	1346	158	93903	44,00	594 Kč	11,7%	2 134 Kč
16.08.2015	1	neděle	1373	178	110572	37,00	621 Kč	13,0%	2 988 Kč
17.08.2015	2	pondělí	1143	149	95300	46,00	640 Kč	13,0%	2 072 Kč
18.08.2015	3	úterý	1425	186	111042	46,00	597 Kč	13,1%	2 414 Kč
19.08.2015	4	středa	1269	174	113046	40,00	650 Kč	13,7%	2 826 Kč
20.08.2015	5	čtvrtek	1087	161	98553	38,00	612 Kč	14,8%	2 594 Kč
21.08.2015	6	pátek	965	129	73660	38,00	571 Kč	13,4%	1 938 Kč
22.08.2015	7	sobota	1575	181	113732	46,00	628 Kč	11,5%	2 472 Kč
23.08.2015	1	neděle	1429	177	122985	45,00	695 Kč	12,4%	2 733 Kč
24.08.2015	2	pondělí	902	136	94443	45,00	694 Kč	15,1%	2 099 Kč
25.08.2015	3	úterý	1109	147	103534	41,00	704 Kč	13,3%	2 525 Kč
26.08.2015	4	středa	972	139	89954	42,00	647 Kč	14,3%	2 142 Kč
27.08.2015	5	čtvrtek	879	132	78327	38,00	593 Kč	15,0%	2 061 Kč
28.08.2015	6	pátek	978	118	78570	45,00	666 Kč	12,1%	1 746 Kč
29.08.2015	7	sobota	1157	145	93876	36,00	647 Kč	12,5%	2 608 Kč
30.08.2015	1	neděle	1148	128	86664	48,00	677 Kč	11,1%	1 806 Kč
31.08.2015	2	pondělí	865	0	0	38,00		0,0%	0 Kč

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákupu	Podíl návštěvníků, které nakoupili	Tržby za hodinu
01.09.2015		3 úterý	588	85	54938	43,00	646 Kč	14,5%	1 278 Kč
02.09.2015		4 středa	595	84	57911	47,00	689 Kč	14,1%	1 232 Kč
03.09.2015		5 čtvrtek	550	77	41048	48,00	533 Kč	14,0%	855 Kč
04.09.2015		6 pátek	853	89	40948	40,00	460 Kč	10,4%	1 024 Kč
05.09.2015		7 sobota	1875	239	175491	39,00	734 Kč	12,7%	4 500 Kč
06.09.2015		1 neděle	1849	243	156146	40,00	643 Kč	13,1%	3 904 Kč
07.09.2015		2 pondělí	611	81	61910	40,00	764 Kč	13,3%	1 548 Kč
08.09.2015		3 úterý	634	95	57287	40,00	603 Kč	15,0%	1 432 Kč
09.09.2015		4 středa	695	95	63192	32,00	665 Kč	13,7%	1 975 Kč
10.09.2015		5 čtvrtek	703	116	74994	40,00	647 Kč	16,5%	1 875 Kč
11.09.2015		6 pátek	3261	647	500136	91,00	773 Kč	19,8%	5 496 Kč
12.09.2015		7 sobota	3901	631	406891	88,00	645 Kč	16,2%	4 624 Kč
13.09.2015		1 neděle	2775	444	295676	68,00	666 Kč	16,0%	4 348 Kč
14.09.2015		2 pondělí	532	68	41248	49,00	607 Kč	12,8%	842 Kč
15.09.2015		3 úterý	669	118	65880	48,00	558 Kč	17,6%	1 373 Kč
16.09.2015		4 středa	648	97	61428	41,00	633 Kč	15,0%	1 498 Kč
17.09.2015		5 čtvrtek	544	61	45593	41,00	747 Kč	11,2%	1 112 Kč
18.09.2015		6 pátek	668	80	56787	40,00	710 Kč	12,0%	1 420 Kč
19.09.2015		7 sobota	1503	184	114719	48,00	623 Kč	12,2%	2 390 Kč
20.09.2015		1 neděle	1450	179	108318	47,00	605 Kč	12,3%	2 305 Kč
21.09.2015		2 pondělí	510	69	49199	40,00	713 Kč	13,5%	1 230 Kč
22.09.2015		3 úterý	650	82	49114	41,00	599 Kč	12,6%	1 198 Kč
23.09.2015		4 středa	570	74	61683	38,00	834 Kč	13,0%	1 623 Kč
24.09.2015		5 čtvrtek	648	101	76465	33,00	757 Kč	15,6%	2 317 Kč
25.09.2015		6 pátek	956	141	101743	35,00	722 Kč	14,7%	2 907 Kč
26.09.2015		7 sobota	2256	249	182291	45,00	732 Kč	11,0%	4 051 Kč
27.09.2015		1 neděle	1887	202	147113	32,00	728 Kč	10,7%	4 597 Kč
28.09.2015		2 pondělí	1599	187	116888	40,00	625 Kč	11,7%	2 922 Kč
29.09.2015		3 úterý	531	58	42905	32,00	740 Kč	10,9%	1 341 Kč
30.09.2015		4 středa	569	81	53934	38,00	666 Kč	14,2%	1 419 Kč

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Počet návštěvníků	Počet účtenek	Tržby za den	Počet odpracovaných hodin	Hodnota prům.nákupu	Podíl návštěvníků, které nakoupili	Tržby za hodinu
01.10.2015	5	čtvrtek	558	78	59362	40,00	761 Kč	14,0%	1 484 Kč
02.10.2015	6	pátek	733	97	62643	38,00	646 Kč	13,2%	1 649 Kč
03.10.2015	7	sobota	1743	213	113498	48,00	533 Kč	12,2%	2 365 Kč
04.10.2015	1	neděle	1627	211	124633	48,00	591 Kč	13,0%	2 597 Kč
05.10.2015	2	pondělí	563	71	38313	29,00	540 Kč	12,6%	1 321 Kč
06.10.2015	3	úterý	598	90	60521	46,00	672 Kč	15,1%	1 316 Kč
07.10.2015	4	středa	577	93	66101	38,00	711 Kč	16,1%	1 740 Kč
08.10.2015	5	čtvrtek	671	97	55352	40,00	571 Kč	14,5%	1 384 Kč
09.10.2015	6	pátek	897	125	78665	40,00	629 Kč	13,9%	1 967 Kč
10.10.2015	7	sobota	2280	268	181179	48,00	676 Kč	11,8%	3 775 Kč
11.10.2015	1	neděle	2105	215	133517	40,00	621 Kč	10,2%	3 338 Kč
12.10.2015	2	pondělí	696	84	55664	48,00	663 Kč	12,1%	1 160 Kč
13.10.2015	3	úterý	836	128	77428	48,00	605 Kč	15,3%	1 613 Kč
14.10.2015	4	středa	725	110	57737	46,00	525 Kč	15,2%	1 255 Kč
15.10.2015	5	čtvrtek	651	95	57453	44,00	605 Kč	14,6%	1 306 Kč
16.10.2015	6	pátek	945	181	94264	46,00	521 Kč	19,2%	2 049 Kč
17.10.2015	7	sobota	3075	434	230531	48,00	531 Kč	14,1%	4 803 Kč
18.10.2015	1	neděle	1888	264	130058	48,00	493 Kč	14,0%	2 710 Kč
19.10.2015	2	pondělí	477	70	33445	48,00	478 Kč	14,7%	697 Kč
20.10.2015	3	úterý	491	95	45562	48,00	480 Kč	19,3%	949 Kč
21.10.2015	4	středa	579	109	46757	38,00	429 Kč	18,8%	1 230 Kč
22.10.2015	5	čtvrtek	612	108	53774	38,00	498 Kč	17,6%	1 415 Kč
23.10.2015	6	pátek	577	101	50280	56,00	498 Kč	17,5%	898 Kč
24.10.2015	7	sobota	1190	184	81356	48,00	442 Kč	15,5%	1 695 Kč
25.10.2015	1	neděle	1091	201	105303	48,00	524 Kč	18,4%	2 194 Kč
26.10.2015	2	pondělí	434	70	31378	48,00	448 Kč	16,1%	654 Kč
27.10.2015	3	úterý	597	81	38509	48,00	475 Kč	13,6%	802 Kč
28.10.2015	4	středa	1392	235	109374	48,00	465 Kč	16,9%	2 279 Kč
29.10.2015	5	čtvrtek	1202	213	100443	59,00	472 Kč	17,7%	1 702 Kč
30.10.2015	6	pátek	1027	144	76950	40,00	534 Kč	14,0%	1 924 Kč
31.10.2015	7	sobota	1458	173	112369	48,00	650 Kč	11,9%	2 341 Kč

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Tržby za den
01.10.2015	5	čtvrtek	69885
02.10.2015	6	pátek	45766
03.10.2015	7	sobota	45076
04.10.2015	1	neděle	53142
05.10.2015	2	pondělí	67414
06.10.2015	3	úterý	90118
07.10.2015	4	středa	171128
08.10.2015	5	čtvrtek	91950
09.10.2015	6	pátek	60685
10.10.2015	7	sobota	51003
11.10.2015	1	neděle	48563
12.10.2015	2	pondělí	73855
13.10.2015	3	úterý	76204
14.10.2015	4	středa	180769
15.10.2015	5	čtvrtek	165556
16.10.2015	6	pátek	140298
17.10.2015	7	sobota	206529
18.10.2015	1	neděle	61152
19.10.2015	2	pondělí	96102
20.10.2015	3	úterý	82388
21.10.2015	4	středa	228159
22.10.2015	5	čtvrtek	168774
23.10.2015	6	pátek	83706
24.10.2015	7	sobota	79453
25.10.2015	1	neděle	92002
26.10.2015	2	pondělí	102903
27.10.2015	3	úterý	147498
28.10.2015	4	středa	178809
29.10.2015	5	čtvrtek	127017
30.10.2015	6	pátek	77458
31.10.2015	7	sobota	

Datum	Pořadí dne	Den v týdnu	Tržby za d
01.12.2015	3	úterý	78476
02.12.2015	4	středa	90384
03.12.2015	5	čtvrtek	81401
04.12.2015	6	pátek	113265
05.12.2015	7	sobota	155910
06.12.2015	1	neděle	187779
07.12.2015	2	pondělí	102564
08.12.2015	3	úterý	103017
09.12.2015	4	středa	123134
10.12.2015	5	čtvrtek	93748
11.12.2015	6	pátek	132825
12.12.2015	7	sobota	245097
13.12.2015	1	neděle	206485
14.12.2015	2	pondělí	136193
15.12.2015	3	úterý	166148
16.12.2015	4	středa	147372
17.12.2015	5	čtvrtek	136682
18.12.2015	6	pátek	155031
19.12.2015	7	sobota	198900
20.12.2015	1	neděle	192731
21.12.2015	2	pondělí	160189
22.12.2015	3	úterý	159141
23.12.2015	4	středa	115729
24.12.2015	5	čtvrtek	25370
25.12.2015	6	pátek	
26.12.2015	7	sobota	75187
27.12.2015	1	neděle	183141
28.12.2015	2	pondělí	154177
29.12.2015	3	úterý	147274
30.12.2015	4	středa	140731
31.12.2015	5	čtvrtek	44361

Zdroj: Interní statistiky prodejny

B Časová řada

$t(342, 0,025) = 1,967$

PROMĚNNÁ	KOEFICIENT	95% KONFIDENČNÍ INTERVAL	
const	4,50057	3,68208	5,31905
l_pocet_navs	0,841009	0,732782	0,949237
Unor	0,0502726	-0,0232539	0,123799
Brezen	0,213077	0,139810	0,286343
Duben	0,246357	0,147535	0,345178
Kveten	0,175025	0,0677357	0,282315
Cerven	-0,0338734	-0,218381	0,150634
Cervenec	-0,214521	-0,302274	-0,126767
Srpen	0,0909368	-0,0260358	0,207909
Zari	0,225150	0,117679	0,332621
Rijen	0,131247	0,0723813	0,190112
Listopad	0,134440	0,0686324	0,200247
Prosinec	0,140794	0,0405738	0,241015
dummy_2	0,0906766	0,0104738	0,170879
dummy_3	0,112032	0,0334679	0,190595
dummy_4	0,112738	0,0305827	0,194893
dummy_5	0,105872	0,0101788	0,201566
dummy_6	0,0609980	-0,0631259	0,185122
dummy_7	0,0147878	-0,0842674	0,113843
l_Celk_trzby15_1	0,0693377	0,000690842	0,137985

Obr. 14 Konfidenční intervaly modelu 1

Zdroj: Výstup z programu Gretl

$$t(342, 0,025) = 1,967$$

PROMĚNNÁ	KOEFICIENT	95% KONFIDENČNÍ INTERVAL	
const	1,68056	0,702920	2,65820
Unor	0,0438843	-0,103041	0,190809
Brezen	0,00372856	-0,138917	0,146374
Duben	0,0472142	-0,0969877	0,191416
Kveten	0,348384	0,202912	0,493856
Cerven	0,379287	0,227947	0,530627
Cervenec	0,361824	0,209910	0,513738
Srpen	0,271646	0,127397	0,415896
Zari	-0,00586828	-0,149594	0,137858
Rijen	-0,247667	-0,392888	-0,102447
Listopad	0,167889	0,0236796	0,312098
Prosinec	0,508386	0,352592	0,664179
dummy_2	0,158594	0,0354008	0,281786
dummy_3	0,190382	0,0687858	0,311979
dummy_4	0,224079	0,105955	0,342203
dummy_5	0,238628	0,116058	0,361197
dummy_6	0,443308	0,307195	0,579422
dummy_7	0,261467	0,140521	0,382413
l_Dam_obl15	0,579321	0,498135	0,660507
l_Pradlo15_1	0,209297	0,128570	0,290025

Obr. 15 Konfidenční intervaly modelu 2

Zdroj: Výstup z programu Gretl

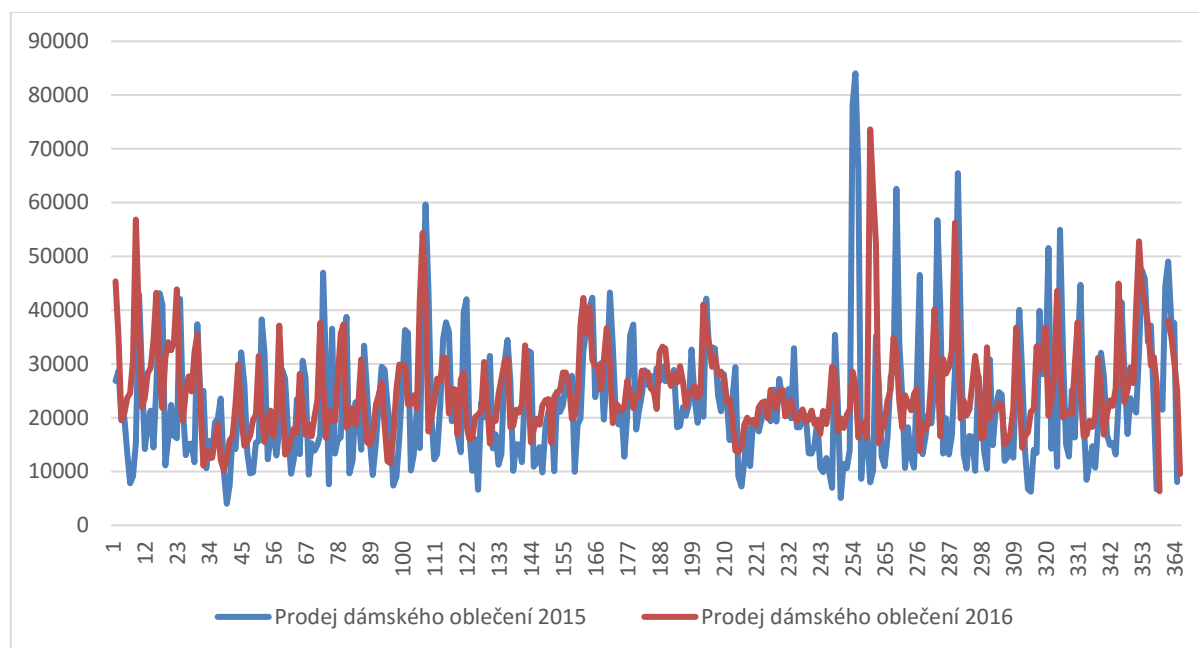
$$t(342, 0,025) = 1,967$$

PROMĚNNÁ	KOEFICIENT	95% KONFIDENČNÍ INTERVAL	
const	2,96520	2,23362	3,69678
l_Det_obl15	0,0930060	0,0584114	0,127601
dummy_2	-0,0453569	-0,0896398	-0,00107396
dummy_3	-0,0249440	-0,0626475	0,0127596
dummy_4	-0,0204137	-0,0635230	0,0226955
dummy_5	-0,0677757	-0,110606	-0,0249456
dummy_6	-0,107614	-0,155059	-0,0601689
dummy_7	-0,0984501	-0,149371	-0,0475289
Unor	0,107097	0,0745380	0,139656
Brezen	0,124600	0,0783897	0,170811
Duben	0,0799396	0,0265432	0,133336
Kveten	0,139954	0,0997404	0,180167
Cerven	0,0302754	-0,0285678	0,0891185
Cervenec	-0,0755608	-0,136265	-0,0148569
Srpen	0,182028	0,119013	0,245042
Zari	0,230450	0,167973	0,292926
Rijen	0,135842	0,0670193	0,204665
Listopad	0,166463	0,117324	0,215601
Prosinec	0,0534861	-0,0156950	0,122667
l_Prum_nakup15_1	0,362064	0,242524	0,481604

Obr. 16 Konfidenční intervaly modelu 3

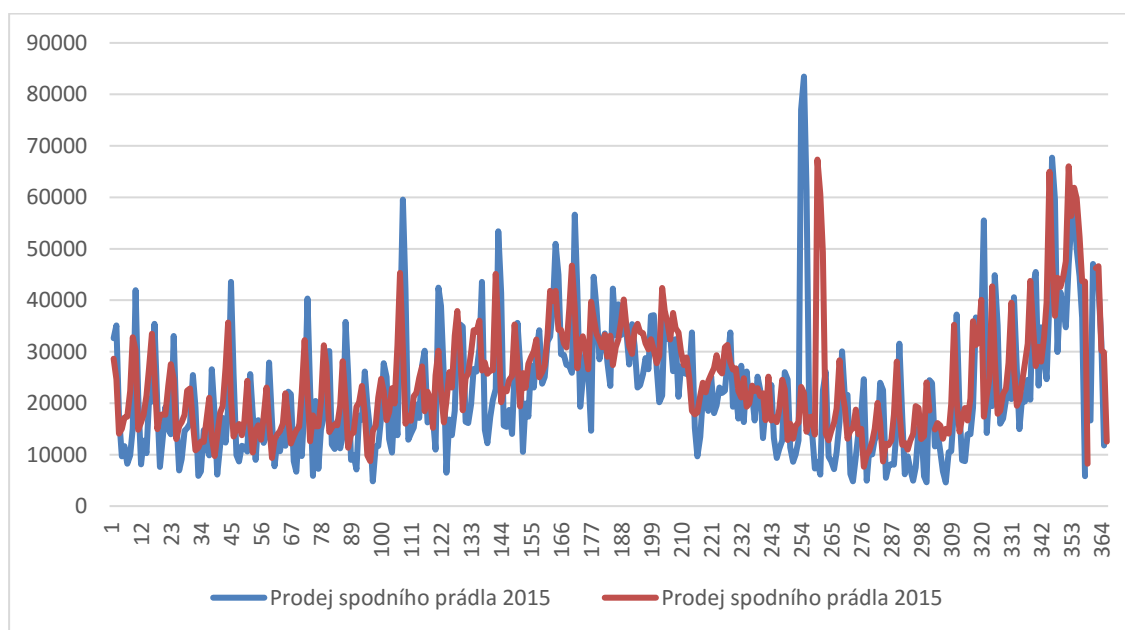
Zdroj: Výstup z programu Gretl

C Porovnání tržeb za rok 2015 a 2016



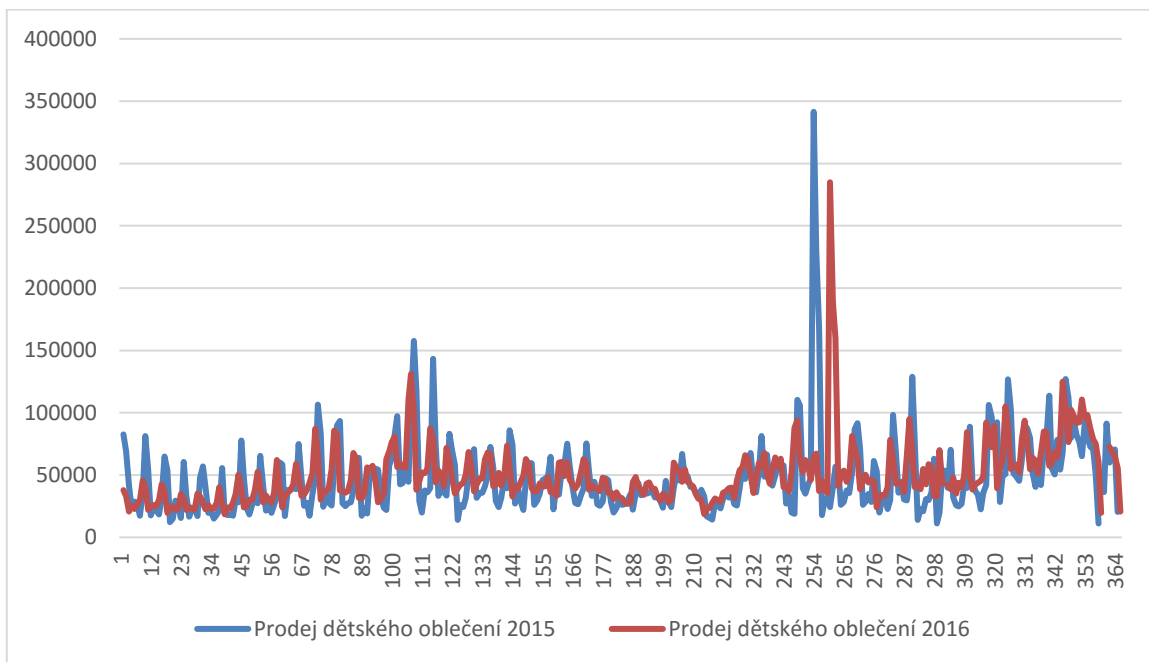
Obr. 17 Prodej dámského oblečení za rok 2015 a 2016

Zdroj: Výstup z programu Excel



Obr. 18 Prodej spodního prádla za rok 2015 a 2016

Zdroj: Výstup z programu Excel



Obr. 19 Prodej dětského oblečení za rok 2015 a 2016

Zdroj: Výstup z programu Excel