

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/I/2024/36124048421902084

**Otvorené inovácie a transformácia obchodných
modelov vplyvom pandémie COVID-19**

Diplomová práca

2024

Bc. Michal Totka

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**Otvorené inovácie a transformácia obchodných
modelov vplyvom pandémie COVID-19**

Diplomová práca

Študijný program: manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:.....

.....

podpis

Pod'akovanie

Rád by som poďakoval RNDr. Janke Pásztorovej, PhD. za poskytnutie odbornej podpory, usmernení, pripomienok a rád pri vypracovaní mojej záverečnej práce.

ABSTRAKT

Bc. TOTKA, MICHAL: *Otvorené inovácie a transformácia obchodných modelov vplyvom pandémie COVID-19* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; KMO OF. – Vedúca záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024. 60 s.

Cieľom diplomovej práce je preskúmať problematiku transformácie obchodných modelov vplyvom pandémie COVID-19 na základe otvorených inovácií v medzinárodnom podniku. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 4 obrázky a 5 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná sumarizácii zdrojov o obchodných modeloch, otvorených inováciách a vybraným ukazovateľom počas pandémie COVID-19. V druhej kapitole je stanovený hlavný cieľ práce cez splnenie čiastkových cieľov. V tretej kapitole popisujeme metodiku a metódy skúmania, ktoré sú v práci využité. Informácie, ktoré sme získali analýzou dát a konzultáciou od firmy VERMONT, sú popísané v štvrtej kapitole spolu s aplikáciou poznatkov zo štúdií z prvej kapitoly. V závere sú zistenia sumarizované a doplnené o výsledky takto transformovaných obchodných modelov. Výsledkom práce je, že transformáciou obchodných modelov vznikajú možnosti na tvorbu hodnôt, ale prinášajú so sebou aj zvýšenú mieru rizika. Toto riziko sa ale sledovanému podniku darí kompenzovať ekvivalentným zvýšením tržieb.

Kľúčové slová:

CANVAS, COVID-19, inovácie, nové produkty, Obchodné modely, otvorené inovácie, pandémia, projektový manažment, transformácia

ABSTRACT

Bc. TOTKA, MICHAL: *Open innovation and the Transformation of Business Models in consequence of the COVID-19 pandemic* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade - Thesis supervisor: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024. 60 p.

The aim of the thesis is to investigate the issue of transformation of business models by the impact of the COVID-19 pandemic on the basis of open innovation in a multinational enterprise. The thesis is divided into five chapters. It contains 4 figures and 5 tables. The first chapter is devoted to summarizing sources on business models, open innovation and selected indicators during the COVID-19 pandemic. In the second chapter, the aim of the thesis is stated through the fulfillment of the sub-objectives. The third chapter describes the methodology and research methods used in the thesis. The information obtained through data analysis and interviews from VERMONT is described in chapter four along with the application of the findings from the studies in chapter one. In the conclusion, the findings are summarised and complemented by the results of the business models thus transformed. The thesis concludes that transforming business models creates opportunities for value creation, but also brings with it an increased level of risk. However, the business under review manages to compensate for this risk by an equivalent increase in revenue.

Keywords:

CANVAS, COVID-19, innovation, new products, business models, open innovation, pandemic, project management, transformation

OBSAH

ABSTRAKT	6
ABSTRACT.....	7
OBSAH	8
ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK.....	10
ZOZNAM SKRATIEK A CUDZÍCH SLOV.....	11
ÚVOD.....	11
1 Teoretické východiská a súčasný stav riešenia problematiky	13
1.1 Otvorené inovácie	13
1.2 Obchodné modely	16
1.2.1 Obchodný model CANVAS	17
1.2.2 Komponenty modelu CANVAS.....	17
1.3 Vplyv pandémie COVID-19 na módné odvetvie	20
1.3.1 Zmeny v módnom odvetví počas pandémie COVID-19.....	22
1.3.2 Ekonomický rast v módnom odvetví.....	23
1.3.3 Dopady pandémie COVID-19 na zmeny v podnikoch.....	25
1.4 Transformácia obchodných modelov v módnom odvetví	27
1.4.1 Úloha inovácií v digitalizácii maloobchodného obchodného modelu	28
1.4.2 Rozvoj online nakupovania počas pandémie COVID-19	29
1.4.3 Prechod maloobchodných podnikov na predaj online.....	30
2 CIEĽ PRÁCE.....	33
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	34
4 VÝSLEDKY PRÁCE	37
4.1 Profil spoločnosti VERMONT	37
4.2 Dopady pandémie na podnik VERMONT.....	38
4.3 Transformovaný obchodný model – VERMONT Store.....	40

4.3.1	Transformačný proces	42
4.4	Transformovaný obchodný model - online.....	46
	DISKUSIA	53
	ZÁVER	57
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	59

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK

Obrázok č. 1	<i>Vývoj tržieb v ecommerce 2017-2027.....</i>	21
Obrázok č. 2	<i>Dopytové ukazovatele vo vybraných krajinách.....</i>	23
Obrázok č. 3	<i>Tržby gant.sk zobrazené na grafe 2018-2023.....</i>	52
Obrázok č. 4	<i>Tržby online predaju na globálnom trhu v miliardách USD.....</i>	53
Tabuľka č. 1	<i>Modelovaná strata podniku VERMONT v rokoch 2020 a 2021.....</i>	38
Tabuľka č. 2	<i>Tržby predaju online pre gant.sk v rokoch 2018.....</i>	45
Tabuľka č. 3	<i>Náklady na zabalenie jednej objednávky.....</i>	48
Tabuľka č. 4	<i>Výsledky transformovaného obchodného modelu VERMONT Store.....</i>	50
Tabuľka č. 5	<i>Tržby gant.sk 2018-2023.....</i>	51

ZOZNAM SKRATIEK A CUDZÍCH SLOV

COO - vedúci operácií v spoločnosti

CEO - majiteľ spoločnosti

monobrand - predajňa, ktorá predáva produkty len od jednej značky

multibrand – predajňa, ktorá predáva produkty od viac ako jednej značky

cash-flow – peňažné toky

pandémia – Celosvetová pandémia vírusu koronavírusom SARS-CoV-2, ktorá trvala od roku 2019 do roku 2022. V každej krajine spôsobila iné reštrikcie spojené so zákazom vychádzania na určitú dobu.

store manager – vedúci predajne

deputy store manager – zástupca vedúceho predajne

flagship – predajňa spoločnosti, ktorou sa chce prezentovať

ÚVOD

Sara Santos (2022) pri skúmaní módneho odvetvia zistila, že otvorené inovácie môžu byť pre módne spoločnosti výbornou stratégiou na zlepšenie výsledkov a sú účinným nástrojom pre úspešný a perspektívny podnik. Počas pandémie COVID-19 boli všetky podniky nútené prispôbiť svoju obchodnú stratégiu novému trhovému prostrediu. V oblasti módy utrpeli najviac podniky, ktoré sa spoliehali na predaj svojich produktov výhradne v kamenných predajniach. Reštrikcie spojené s opätovným zatváraním obchodných centier, alebo jednotlivých prevádzok, spôsobili pre podniky výrazné výpadky v tržbách, a tým spojené problémy s cash-flow. Mnohé podniky boli nútené hromadne prepúšťať, alebo dokonca ukončovať, svoje pôsobenie na niektorých trhoch. Napriek tomu sa zavádzanie otvorených inovácií stalo účinným nástrojom na kompenzáciu týchto výpadkov.

Diplomová práca sa skladá z piatich kapitol. Prvou z nich sú teoretické východiská práce, kde vymedzíme problematiku otvorených inovácií, transformáciu obchodných modelov a stav módneho odvetvia počas pandémie COVID-19.

Následne v druhej kapitole bližšie popíšeme cieľ práce. Hlavným cieľom diplomovej práce je skúmať možnosti tvorby hodnôt v transformovaných obchodných modeloch založených na otvorených inováciách počas pandémie COVID-19. Túto problematiku budeme skúmať u medzinárodného predajcu VERMONT, ktorý sa venuje predaju tzv. luxusnej módy a svoju pozornosť mieri na bonitných klientov. Spoločnosť má na týchto troch trhoch viac ako stodvadsať kamenných predajní, preto ich pandémia COVID-19 výrazne zasiahla. V práci budeme sledovať ako sa im podarilo transformovať ich obchodný model, či bola transformácia úspešná a akým rizikám podnik v dôsledku transformácie čelil.

V tretej kapitole diplomovej práce zvolíme metodologický postup, podľa ktorého budeme realizovať náš výskum. Podnik budeme skúmať na princípe prípadovej štúdie, v rámci ktorej využijeme analýzu a komparáciu. Tieto výsledky budeme konzultovať priamo s CTO spoločnosti.

V praktickej štvrtej kapitole, popíšeme výsledky nášho výskumu, ako sa podniku podarilo transformovať svoj obchodný model tak, aby sa dokázali udržať na trhu, aké riziká s týmto transformovaným modelom prišli a kvantifikujeme výsledky týchto zmien. Na

základe skúmania určíme, aké sú možnosti takto transformovaného obchodného modelu na tvorbu hodnôt v podniku a určíme riziká, ktoré to so sebou prináša.

V poslednej piatej kapitole zhrnieme všetky dosiahnuté výsledky a na základe porovnania so svetovými trendami odhadneme, či môžu byť takto transformované obchodné modely pre podnik prínosné aj v budúcnosti.

1 Teoretické východiská a súčasný stav riešenia problematiky

1.1 Otvorené inovácie

Pôvodná technologická stratégia priemyselných podnikov, označovaná ako **uzavretá inovačná stratégia**, vychádzala z tradičného konzervatívneho prístupu v konkurenčnom prostredí. Podniky, ktorých produkty a služby záviseli od výskumno-vývojových aktivít, sa zameriavali na interné kapacity, začínajúc od výskumu a vývoju nových technológií cez ich aplikáciu v produktoch a službách až po marketing. Tento prístup stále prevláda v mnohých slovenských podnikoch, čo dokazuje prieskum narušenia tradičného prístupu k inováciám. (Lichtenhaler – Ernst, 2009, s.38-39)

Koncept uzavretých inovácií reprezentuje tradičný prístup k inováciám, ktorý bol bežný v minulom storočí. Tento prístup priniesol množstvo úspešných technológií a znalostí v danom trhovom kontexte. Základná myšlienka uzavretých inovácií spočíva v tom, že všetky aktivity týkajúce sa výskumu, vývoja a marketingu nových produktov sa vykonávajú v rámci hraníc podniku. Avšak už v 80. rokoch minulého storočia začali inovatívne podniky chápať, že investície do interného výskumu a vývoja, nemusia prinášať rovnaké výhody ako externe získané zdroje. Od 90. rokov minulého storočia sa tento trend stal bežnou stratégiou mnohých firiem, najmä v oblasti získavania technológií prostredníctvom kúpy a predaja licencií alebo vytvárania strategických aliancií. Nový spôsob získavania technológií z externých zdrojov sa stáva nevyhnutnou súčasťou inovačných aktivít podnikov, najmä pre podniky s technicky náročným portfóliom, ktoré často realizujú viac ako sto strategických aliancií zameraných na získavanie technológií. (Lichtenhaler – Ernst, 2009, s.38-39).

Otvorené inovácie charakterizujú inovačné procesy, v ktorých sú hranice organizácií flexibilné. Tieto procesy umožňujú podnikom spolupracovať so svojim okolím, čo vedie k výraznému rozšíreniu získavania a využívania externých technológií (Chesbrough, 2003). Podľa Chesbrougha sa otvorené inovácie odvolávajú na systematické využívanie podnikových dynamických schopností. Hlavne na internú a externú, realizáciu hlavných technologických úloh v súvislosti s inovačnými procesmi, teda predovšetkým na výskum a vývoj technológií. Proces otvorených inovácií zahŕňa rôznorodé interné a externé technologické zdroje, ako aj interné a externé kanály technologickej komercializácie.

Súčasnú inovačné prostredie podnikov má charakteristické vlastnosti, ktoré sa vyvinuli súčasne s ďalšími ekonomickými faktormi. Technologicky náročné podniky najmä, ale nie výlučne, potrebujú otvoriť svoje inovačné procesy s cieľom získať konkurenčnú výhodu efektívnym využívaním interných a externých znalostných tokov. Aby bol podnik schopný využiť všetky príležitosti a výhody, musí zmeniť celkový charakter svojej organizácie aj svoj prístup k mysleniu o vlastnom podniku a jeho okolí (Chesbrough, 2003b, s.5).

Pre podnik, ktorý sa usiluje o zaradenie medzi inovatívne subjekty, je nevyhnutná spolupráca nielen s inými firmami v danom odvetví, ale aj aktívna účasť dodávateľov, univerzít a koncových užívateľov. Nápadý tak môžu vstúpiť do procesu inovácie rôznymi spôsobmi, vrátane prieskumu interných výskumov, externého výskumu, kúpy licencií (in-licensing) technológií od iných firiem alebo získavania technológií z produktov iných podnikov. Rovnako môžu nápadý opustiť podnik a vstúpiť na trh prostredníctvom vlastných distribučných kanálov, predaja licencií (out-licensing) alebo vytvorením nových podnikateľských jednotiek alebo spoločných podnikov (joint venture) (Chesbrough, 2003b, s.5).

Okrem získavania technológií z externých zdrojov sa objavuje aj druhá strana konceptu otvorených inovácií, ktorá zahŕňa aktívnu komercializáciu technológií prostredníctvom poskytovania licencií alebo ich priameho predaja. Pre podniky s vysokým technologickým potenciálom sa tak otvára nový trh, ktorý ponúka nielen strategické, ale aj nové finančné príležitosti. Keďže všeobecné strategické a finančné výhody otvorených inovácií pre podniky sú evidentné, je nevyhnutné ich porovnať s konceptom tradičných uzavretých inovácií, ktoré môžu podnikom prinášať svoje výhody v podobe monopolizácie vedomostí a technológií. (Sung-Hyun Hwang, 2023)

Pre moderné spoločnosti sú trendom klesajúce zisky v dôsledku globalizácie, kratších životných cyklov technológií a zvýšených nákladov na výskum a vývoj. Na zvládnutie týchto výziev firmy čoraz viac prijímajú stratégie otvorených inovácií. Cieľom tejto štúdie Sung-Hyun Hwang v roku 2023 bolo preskúmať trendy otvorených inovácií v Južnej Kórei s ohľadom na rôzne časové rámce, subjekty a priemyselné odvetvia. Analýza použila súbor údajov 480 871 patentov v rokoch 2011 až 2020 na kvantitatívne meranie otvorených inovácií. Výsledky naznačujú konzistentný nárast pomeru otvorených inovácií v priebehu času. Prevažujú otvorené inovácie vedené priemyslom, pričom partnerstvá sa

vytvárajú hlavne medzi rôznymi priemyselnými odvetviami a medzi priemyslom a akademickou obcou, výskumnými inštitúciami a vládou. Automobilový priemysel a komplexné stavebníctvo sú obzvlášť aktívne v otvorených inováciách. Tieto zistenia poukazujú na dôležitosť spoločného úsilia v oblasti inovácií a úlohu rôznych sektorov pri riadení tohto trendu. Štúdia zdôrazňuje význam otvorenej inovácie ako obchodnej stratégie vzhľadom na vyvíjajúce sa trhové a technologické podmienky. Naznačuje tiež, že v modernej podnikovej štruktúre sú otvorené inovácie základným stavebným blokom pre budúci rast. (Sung-Hyun Hwang, 2023)

Štúdia vykonaná Sara Santos v roku 2022 na textilnom priemysle zistila, že otvorené inovácie môžu byť pre textilné spoločnosti účinnou stratégiou na zlepšenie výsledkov. Umožňujú im prístup ku externým zdrojom poznatkov a nápadov, čím sa zvyšujú ich inovačné schopnosti. Výskum zdôrazňuje význam manažmentu pri riadení inovácií v textilných spoločnostiach. Zistilo sa, že silný manažment je kľúčový pri vytváraní kultúry inovácií, podpore spolupráce a zavádzaní otvorených inovačných postupov. Štúdia tiež zdôraznila význam organizačnej kultúry pri podpore inovácií. Zistilo sa, že kultúra, ktorá oceňuje a podporuje tvorivosť, podstupovanie rizika a spoluprácu, je nevyhnutná na vytvorenie prostredia priaznivého pre otvorené inovácie. (Santos, 2022)

Budúcnosť otvorených inovácií skúmali Ismael, Cristofer a ďalší autori v roku 2021 v štúdiu „Worldwide Innovation and Technology Environments: Research and Future Trends Involving Open Innovation“ v ktorej sa snažili odhadnúť vývoj otvorených inovácií na základe aktuálnych trendov. Tu sú výsledky ich skúmaní. Otvorené inovácie budú čoraz viac zahŕňať spoluprácu v rámci štvornásobnej špirály vrátane akademickej obce, priemyslu, vlády a občianskej spoločnosti. Integrácia digitálnych technológií posilní otvorené inovačné procesy. Využívanie analýzy veľkých dát na informovanie o stratégiách sa zvýši. Koncept otvorených inovačných ekosystémov získa význam so zameraním na vytváranie hodnoty prostredníctvom prepojených sietí. Crowdsourcing sa stane bežnejším nástrojom na generovanie nápadov a riešení. Platformy otvorených inovácií sa stanú sofistikovanejšími a ponúknu lepšiu podporu pre spoluprácu. Na riešenie zložitých výziev sa zvýši počet medziodvetvových partnerstiev. Udržateľnosť sa stane kľúčovou hnacou silou otvorených inovácií. Otvorená inovácia bude hrať kľúčovú úlohu pri rozvoji inteligentných miest. Sektor zdravotníctva bude čoraz viac prijímať otvorené inovácie s cieľom urýchliť objavy v medicíne. Vzdelávanie sa prispôsobí tak, aby pripravilo študentov na účasť na iniciatívach otvorených inovácií. Vlády vytvoria politiku na podporu otvoreného inovačného

prostredia . Využívanie umelej inteligencie v otvorených inováciách bude rásť, čo umožní efektívnejšie vytváranie myšlienok a riešenie problémov . Technológie virtuálnej a rozšírenej reality sa použijú na zlepšenie inovačných skúseností v oblasti spolupráce . (Ismael, Cristofer a ďalší, 2021)

Otvorené inovácie budú rozhodujúca pri riešení globálnych problémov, ako je zmena klímy . Zameriava sa na meranie vplyvu otvorených inovácií na hospodársky rast . Sociálne inovácie sa budú viac integrovať s technologickými otvorenými inováciami . Otvorené inovácie prispievajú k demokratizácii technológie . Taká ekonomika ovplyvní počet zamestnancov otvorených inovačných projektov . Nastane posun smerom k inkluzívnejším otvoreným inovačným postupom . Inovácie založené na používateľoch budú čoraz rozšírenejšie, pričom spotrebitelia budú zohrávať aktívnu úlohu v inovačnom procese . (Ismael, Cristofer a ďalší, 2021)

Otvorené inovácie pomôže preklenúť priepasť medzi výskumom a potrebami trhu . Dôraz sa bude klásť na budovanie dôvery a transparentnosti v otvorenej inovačnej spolupráci . Využívanie softvéru a hardvéru s otvoreným zdrojovým kódom v inováciách sa zvýši . Inovačné centrá a inkubátory sa budú naďalej rozširovať a budú poskytovať podporu začínajúcim podnikateľom. Súhra medzi miestnymi a globálnymi inovačnými sieťami sa stane významnejšou. Otvorená inovácia sa použije na podporu kultúrneho a kreatívneho priemyslu . Bude sa zvyšovať používanie prediktívnej analýzy na usmernenie úsilia o otvorené inovácie . Nakoniec, otvorené inovácie budú nevyhnutné pri dosahovaní cieľov OSN o udržateľnom rozvoji. (Ismael, Cristofer a ďalší, 2021)

1.2 Obchodné modely

Obchodný model je v podstate plán, ktorý načrtáva, ako spoločnosť plánuje fungovať, a podrobne popisuje spôsob, akým zamýšľa využívať svoje zdroje a ľudí na dodávanie produktov a služieb svojim zákazníkom. Opisuje tiež, ako bude spoločnosť generovať príjmy zo svojich operácií, čo z nej robí kritický aspekt úspechu akéhokoľvek podnikania. Tento model zahŕňa stratégie na dosiahnutie trhu, navrhovanie produktov, stanovovanie cien, vývoj webových stránok a využívanie techník digitálneho marketingu zamerané na zvýšenie zákaznickej základne a príjmov prostredníctvom vírusového rastu. Pochopenie týchto komponentov je rozhodujúce pre každého, kto chce pochopiť základy

toho, ako sa podniky snažia dosiahnuť ziskovosť a udržateľnosť v konkurenčnom trhu. (Terri, 2023). Ako príklad obchodného modelu, ktorého prvky by sme vedeli využiť na analýzu v praktickej časti, sme si vybrali model CANVAS.

1.2.1 Obchodný model CANVAS

Business Model CANVAS je nástroj strategického riadenia, ktorý sa používa na vývoj a dokumentáciu obchodných modelov. Poskytuje vizuálnu schému s prvkami opisujúcimi hodnotovú ponuku firmy alebo produktu, infraštruktúru, zákazníkov a financie, čo umožňuje podnikom zosúladiť svoje činnosti znázornením potenciálnych kompromisov. Umožňuje používateľom vizualizovať a komunikovať jednoduchý príbeh existujúceho obchodného modelu a navrhovať nové obchodné modely, či už pre začínajúci alebo existujúci podnik. (Osterwalder, 2015).

Plátno pozostáva z deviatich "stavebných blokov", ktoré predstavujú kľúčové prvky obchodného modelu firmy. Je to praktický nástroj, ktorý podporuje porozumenie, diskusiu, tvorivosť a analýzu. Business Model CANVAS môžu agilné tímy používať na zvýšenie transparentnosti projektu a riadenie portfólia obchodných modelov. Okrem toho sú k dispozícii online nástroje, ako napríklad online tvorca plátna obchodného modelu Canva, ktoré ponúkajú bezplatné šablóny na usporiadanie kľúčových obchodných rámcov. (Osterwalder, 2015).

1.2.2 Komponenty modelu CANVAS

Stavebné komponenty obchodného modelu CANVAS, podľa Osterwaldra a Pigneura (2012), môžeme chápať ako plán alebo stratégiu, ktorú sa spoločnosť snaží uskutočniť prostredníctvom organizácie, procesov a systémov. Deväť stavebných blokov, ktoré definujú logiku obchodného modelu, popisuje, ako spoločnosť plánuje generovať príjmy a vytvárať hodnotu. „Týchto 9 prvkov pokrýva štyri hlavné oblasti podniku: zákazníci, ponuka, infraštruktúra a finančná životaschopnosť " (Osterwalder, 2015).

Zákaznícke segmenty

Skupiny subjektov alebo jednotlivcov, na ktoré sa firma snaží orientovať, sú definované ako zákaznícke segmenty. Zákazníci tvoria základ každého obchodného modelu, a bez nich by firma nemohla existovať, pretože práve od nich získava zisk. Firmy môžu vylepšiť poskytované služby tým, že zákazníkov kategorizujú do rôznych segmentov na základe ich správania a potrieb. Pri identifikácii zákazníckych segmentov je dôležité jasne stanoviť, na ktoré z týchto segmentov sa firma zameriava, ako uvádzajú Osterwalder a Pigneur. (Osterwalder a Pigneur, 2015).

Hodnotové ponuky

Osterwalder a Pigneur (2015) charakterizujú hodnotové ponuky ako kombináciu výrobkov a služieb, ktoré vytvárajú hodnotu pre konkrétny zákaznícky segment. Hodnotová ponuka vysvetľuje, prečo si zákazníci vyberajú daný podnik namiesto konkurencie. Zamýšľa sa nad problémami a požiadavkami zákazníka a snaží sa uspokojiť ich potreby. Všetky hodnotové ponuky predstavujú spojenie medzi výrobkom a službou, ktoré reaguje na požiadavky daného zákazníckeho segmentu.

Kanály

Ebinum (2016) vymedzil kanály ako trasy, ktorými zákazník vstupuje do interakcie s podnikom a stáva sa tak súčasťou predajného cyklu. Tieto trasy sú zahrnuté v marketingovom pláne každého podniku. Kanály sú metódy, ktorými spoločnosť komunikuje so zákazníckymi segmentmi a pristupuje k nim s cieľom sprostredkovať im hodnotovú ponuku. Komunikačné, distribučné a predajné kanály vytvárajú rozhranie medzi podnikom a jeho zákazníkmi. Kanály predstavujú kontaktné body, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu pri zvyšovaní spokojnosti zákazníkov. Podľa Osterwaldra a Pigneura (2012) majú kanály niekoľko rôznych funkcií, ako napríklad:

- Zvyšovanie povedomia o výrobkoch a službách podniku medzi zákazníkmi.
- Pomoc zákazníkom pri vyhodnocovaní hodnotovej ponuky spoločnosti.
- Ponúkание možnosti zakúpenia konkrétnych produktov a služieb.
- Možnosť komunikovať so zákazníkmi o ponuke hodnoty.
- Poskytovanie zákaznickej podpory po uzavretí predaja.

Vzťahy so zákazníkmi

Komponent bloku vzťahov so zákazníkmi business modelu úzko koreluje s konkrétnym segmentom zákazníkov. Tento aspekt sa venuje charakteru vzťahov, ktoré spoločnosť naviaže s každým definovaným segmentom. Stanovuje povahu týchto vzťahov, čo má významný vplyv na celkovú skúsenosť zákazníkov a následne ovplyvňuje ich úroveň spokojnosti a lojality voči značke. Podľa Pereiru (2020) môžu vzťahy so zákazníkmi v jednotlivých segmentoch výrazne variť. V zásade sa však riadia tromi hlavnými druhmi motivácie:

- Snahou získať zákazníka;
- Udržiavaním existujúceho zákazníka;
- Zvyšovaním objemu predaja.

Zdroje príjmu

Zdroje príjmov predstavujú všetky príjmy, ktoré firma získa v rámci zákazníckych segmentov. Ak sú zákazníci srdcom obchodného modelu, príjmy predstavujú jeho životnú silu. Firma by si mala klásť otázku, za čo a v akej výške je každý segment ochotný platiť. Odpoveď na túto otázku pomáha vytvoriť jeden alebo viac zdrojov príjmov z každého segmentu. Každý zdroj môže využívať rôzne mechanizmy stanovenia cien, ako napríklad fixné cenníkové ceny, vyjednávania, prirážky, závislosť od trhu, závislosť od objemu alebo techniky yield managementu (postupného odstupňovania cien, keď je rovnaký produkt predávaný zákazníkom za rôzne ceny) (Osterwalder a Pigneur, 2012). Obchodný model môže zahŕňať dva typy tokov príjmov:

- Transakčné príjmy, ktoré vznikajú z jednorazových platieb zákazníkov;
- Opakujúce sa príjmy, ktoré pochádzajú z opakujúcich sa platieb (buď za poskytovanie hodnotovej ponuky zákazníkom, alebo za poskytovanie zákazníckej podpory po nákupe) (Strategyzer, 2019).

Kľúčové zdroje

„Kľúčové zdroje pomáhajú realizovať zámer. Nie sú to iba stroje. Sú to aj ľudia, financie, znalosti a materiál“(Kocúrek, 2012). Kľúčové zdroje označujú všetky dôležité aktíva potrebné pre fungovanie obchodného modelu. Tieto zdroje umožňujú spoločnosti

formovať a prezentovať svoju hodnotovú ponuku, udržiavať vzťahy so zákazníkmi, vstúpiť na trh a generovať pravidelné príjmy. Pri implementácii obchodného modelu sú potrebné rôzne druhy zdrojov, vrátane finančných, mentálnych, fyzických a ľudských. Spoločnosť môže tieto zdroje vlastniť, prenajímať si ich alebo ich môže získať od kľúčových partnerov (Osterwalder a Pigneur, 2015).

Business Model CANVAS tiež obsahuje blok nazvaný kľúčové zdroje, ktorý spoločnosť definuje prostredníctvom jednotlivých segmentov zákazníkov. Treba však poznamenať, že to nezaručuje dosiahnutie "zisku", ale len dostatočný tok príjmov (Pereira, 2020).

Model CANVAS v online podnikaní

Business Model CANVAS (BMC) pomáha online podnikom poskytovaním štruktúrovaného prístupu k pochopeniu ich trhu a prevádzkového prostredia. Pomáha pri identifikácii kľúčových partnerov a zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre vytvorenie robustnej platformy elektronického obchodu. Objasnením hodnotných ponúk umožňuje BMC online podnikom prispôbiť svoje ponuky tak, aby efektívne vyhovovali potrebám zákazníkov. Pomáha tiež pri definovaní zákazníckych segmentov a vzťahov, čím zaisťuje, že marketingové stratégie a stratégie služieb zákazníkom sú dobre zosúladené s cieľovým publikom. Okrem toho BMC uľahčuje analýzu nákladových štruktúr a tokov príjmov, čo je rozhodujúce pre finančnú udržateľnosť na digitálnom trhu. Celkovo BMC slúži ako komplexný nástroj pre online podniky na zvýšenie ich prevádzkovej spokojnosti a dosiahnutie ich cieľov (Bahjat, Fakieh. 2022)

1.3 Vplyv pandémie COVID-19 na módné odvetvie

Trendy vývoja fashion odvetia počas a po pandémii budeme sledovať na dátach celkového obratu z fashion e-commerce od roku 2017 spracovaného portálom statista.com. Na obrázku č. 1 môžeme vidieť, že v raste medzi rokom 2017 a 2018 je jasný trend podnikov ku online predaju a to s nárastom viac ako 20% ročného obratu. Medzi rokmi 2018 a 2019 sa rast výrazne spomalil a dostal sa na úroveň 13%. V roku 2019 prišli prvé opatrenia a rast, ktorý vyzeral, že sa bude stabilizovať alebo klesať výrazne narástol a medzi rokmi 2019 a 2020 dosiahol svoje doterajšie maximum a to viac ako 25% nárast. Narastajúci trend pokračoval aj medzi rokmi 2020 a 2021, kedy sa vplyvom stále prebiehajúcich protipandemických opatrení e-commerce podnikaniu stále veľmi darilo. Nárast bol znova

o necelých 20% medziročne. Jediný medziročný pokles bol medzi rokmi 2021 a 2022, kedy predaje v e-commerce klesli o necelých 8%. Toto zapríčinilo úplné uvoľnenie opatrení vo väčšine krajín a opätovný prechod na predaj aj v kamenných prevádzkach. Trend vývoja neustále pokračuje a podľa analýzy portálu Statista dosiahne v roku 2027 obrat z predaja fashion produktov online viac ako 1447 miliárd za rok. Čo je viac ako trojnásobok hodnoty roku 2022. Sledujeme teda veľmi rýchly prechod do predaja e-commerce, ktorý sa nezastavil ani znovuo tvorením kamenných prevádzok.

Obrázok 1 Vývoj tržieb v ecommerce 2017-2027



Zdroj: Statista (2022)

Bibliometrická štúdia z roku 2023 odhalila, že COVID-19 významne ovplyvnil psychológiu spotrebiteľa, čo viedlo k zmenám v správaní maloobchodných spotrebiteľov na celom svete. Výskum identifikoval tri témy zmien správania spotrebiteľov: krátkodobé, dlhodobé reverzibilné a dlhodobé nezvratné zmeny. Tieto zmeny tiež zmapovala do rôznych štádií životného cyklu COVID-19. Štúdia navrhla relevantné výskumné otázky a potenciálne teoretické šošovky pre budúce štúdie s cieľom porozumieť maloobchodnému prostrediu po COVID-19. (Astha, Gupta, 2023).

Počas pandémie COVID-19 prejavili spotrebiteľia zmenu vo svojom online správaní, najmä v interakcii s platformami elektronického obchodu. Empirický výskum ukázal, že spotrebiteľia prijali nové vzorce zamerané na maximalizáciu výhod z ich online nákupov. Tento posun bol pozorovaný prostredníctvom analýzy interakcií medzi spotrebiteľmi a

poprednými predstaviteľmi odvetvia elektronického obchodu na sociálnej sieti Facebook. Ako pandémia postupovala, tieto nové vzorce správania spotrebiteľov sa začali spájať so štandardným správaním pred pandémiou, čo viedlo k vytvoreniu nového, relatívne stabilného trendu v správaní elektronických spotrebiteľov. (Markovič, 2022)

1.3.1 Zmeny v módnom odvetví počas pandémie COVID-19

Vo výskumnej správe spoločnosti The Business Research Company o odevnom trhu, spoločnosť McKinsey and company uskutočnila v roku 2020 prieskum medzi 290 vedúcimi pracovníkmi v oblasti módy s cieľom pochopiť stav módného odvetvia v roku 2020. Podľa prieskumu, 57 % vedúcich pracovníkov v oblasti módy zastávalo názor, že segment luxusnej módy, stredný segment a nižší segment v roku 2020 v porovnaní s rokom 2019 nezaznamenali žiadny rast, zatiaľ čo 31 %, 39 % a 38 % vedúcich pracovníkov v oblasti módy zastávalo názor, že prémiový segment, stredný segment a nižší segment budú v roku 2020 rásť podobným tempom ako v roku 2019. (The Business Research Company, 2021)

To sa odráža v poklese dopytu, ale v náraste nákupov cez internet na trhu s oblečením. Spomalenie hospodárskej aktivity v dôsledku COVID-19 na celom svete viedlo k poklesu dopytu na trhu s odevmi. Odvetvie výroby odevov zaznamenalo zníženie výdavkov a slabú dôveru spotrebiteľov v dôsledku obáv zo šírenia koronavírusu. Tento nízky spotrebiteľský dopyt odrádza investorov od nových investícií do tohto sektora. Podľa Medzinárodného menového fondu (MMF) sa celosvetový HDP v dôsledku vplyvu COVID-19 znížil o 3 %. Mnohí majitelia obchodov obmedzili nákupy zásob v dôsledku nízkeho dopytu a zvýšených zásob. Podľa druhej správy o prieskume Medzinárodnej federácie výrobcov textilu (ITMF) v období od 28. marca do 6. apríla zaznamenali globálne objednávky textilu v roku 2020 približne 31 % pokles objednávok. Predaj módnych značiek v Indii klesol približne o 70 % v dôsledku nútenej výluky a obáv zo šírenia koronavírusu, ktorý nahromadil zásoby odevov. (The Business Research Company, 2021)

Okrem hromadenia odevov z regálov fyzických maloobchodných predajní, ako sú INDITEX, Uniqlo a H&M, sa však zvýšilo aj objednávanie cez internet. V dôsledku výluk a cestovných obmedzení po celom svete mali ľudia menšiu chuť alebo potrebu nakupovať alebo nosiť viac ako bežné oblečenie. Keďže mnohé spoločnosti oznámili svojim zamestnancom možnosť práce na diaľku z dôvodu obmedzení fyzickej vzdialenosti, trh zaznamenal postupný nárast dopytu po oblečení na prácu z domu. Maloobchodníci s módou

presunuli svoje predajné kanály na online platformy a zamerali sa na nové trendy založené na vyvíjajúcom sa spotrebiteľovi. Napríklad podľa správy o spoločnej štúdií spoločností Facebook a BCG približne 90 % spotrebiteľov nakúpilo oblečenie online počas lockdownu. Spotrebiteľia považovali za bezpečnejšie objednať si oblečenie online, než ísť počas pandémie von do fyzických obchodov. (The Business Research Company, 2021)

1.3.2 Ekonomický rast v módnom odvetví

Politika vlády, aby ľudia neopúšťali svoje domovy, ovplyvňuje hospodárske podmienky, ktoré spôsobujú pokles ponuky a dopytu. Ako vidieť na obrázku 3, Indonézia a dokonca aj celý svet zaznamenali spomalenie ekonomiky. V samotnej Indonézii došlo ku koncu roka 2020 k spomaleniu o 2,07 %. Indonézske hospodárstvo sa nachádza v kategórii recesnej priepasti, keďže miera rastu je v dvoch po sebe nasledujúcich štvrtrokoch záporná. Medzinárodné inštitúcie ako Svetová banka, OECD a Medzinárodný menový fond (MMF) však v projekte uvádzajú, že spomalenie hospodárskeho rastu v Indonézii je relatívne menšie ako v krajinách Európy, USA a Japonska. Z najnovších odhadov vyplýva, že objem obchodu sa v roku 2020 znížil o 13 % až 32 % (WTO | 2020 Press Releases - Trade Set to Plunge as COVID-19 Pandemic Upends Global Economy - Press/855, n.d.), globálny rast klesol na -3 % (International Monetary Fund, 2020) a rôzne námorné scenáre sa pohybujú od návratu k priemeru odvetvia (približne 3 % ročne) po roku 2022 až po klesajúcu mieru rastu na úrovni 17 % do roku 2024.

Obrázok 2 Dopytové ukazovatele vo vybraných krajinách



(Zdroj: Jurnal of Marketing Inovation, 2022)

Obmedzená mobilita ľudí počas pandémie spôsobila pokles dopytu po výrobnom priemysle. Zároveň sa spracovateľský priemysel môže podieľať na hospodárstve Indonézie 19,87 %. Rast spracovateľského priemyslu sa v druhom štvrtroku 2020 znížil o 6,19 %. (Putri, 2022)

Ekonomické problémy vyplývajúce z pandémie Covid-19 sú zrejmé pri skúmaní dopytu. Na tejto strane pandémie viedla k poklesu spotreby a obchodu. V roku 2020 zaznamenal domáci dopyt po textile výrazný 50-percentný pokles, čo ovplyvnilo približne 2,1 milióna pracovníkov v textilnom odvetví prostredníctvom zníženia počtu ubytovaní pre pracovníkov alebo prepúšťanie. Nasledujúce zníženie bolo priamym dôsledkom klesajúceho dopytu, čo malo za následok pokles výrobného procesu a prerušenie peňažných tokov spoločností. (Putri, 2022)

Napriek poklesu domáceho dopytu po textile a odevoch sa dovoz týchto výrobkov v Indonézii počas pandémie Covid-19 zvýšil. Podľa údajov indonézskeho ústredného štatistického úradu (BPS) predstavovala v máji 2020 hodnota dovozu špeciálnych tkanín 12 797 291 USD, čo zahŕňalo celkovo 922 029 kg. Táto kategória zahŕňa trhaný textil, čipky, nástenné koberce, dekorácie a výšivky. Okrem toho dovoz textilného tovaru vhodného na priemyselné použitie dosiahol 38 798 172 USD s objemom 4 900 044 Kg, ktorý zahŕňal impregnované, potiahnuté, pokryté alebo laminované textílie. Je nevyhnutné poznamenať, že čínski výrobcovia pozorne sledujú aj iné segmenty. Jeden z nových potenciálov sa skrýva v hotových textilných výrobkoch, ako naznačujú údaje BPS, z ktorých vyplýva, že hodnota tejto komodity dosiahla v máji 2020 hodnotu 37 256 567 USD s celkovým objemom 1 907 540 Kg.

V skúmaných publikáciách je z hľadiska finančného riadenia alebo oblasti výkonnosti zdokumentované zníženie finančnej výkonnosti dodávateľského reťazca (Ivanov & Das, 2020) a celkového cash in flow (Hakovirta & Denuwara, 2020). V dvoch štúdiách (Guan et al., 2020) sa skúmalo, ako sa tieto straty menia v dôsledku iných faktorov, ako sú opatrenia ako sú dĺžka a rozmer opatrení. Podľa výskumu údajov je výška finančných strát ovplyvnená najmä počtom krajín, ktoré prijímajú opatrenia na zablokovanie alebo obmedzenie, ako aj dĺžkou trvania týchto obmedzení, a nie závažnosťou týchto opatrení (Guan et al., 2020). Rozsah strát je tiež určený načasovaním uzavretia a opätovného otvorenia zariadení na rôznych úrovniach dodávateľského reťazca (Ivanov & Das, 2020). Pred pandemiou Covid-19 mali problémy s peňažnými tokmi aj viaceré textilné spoločnosti

kótované na IDX. (Putri, 2022). Účtovná závierka je pre spoločnosti jedným z dôležitých ukazovateľov na zistenie stavu spoločnosti. Finančné výkazy majú spravidla podobu peňažných tokov. Generálny tajomník Indonézskej asociácie pre priadzu a vlákna (APSyFI) uviedol, že počas pandémie malo viac ako 50% spoločností problémy so splácaním splátok úverov bankám. Cash flow bol stále stlačený v dôsledku pandémie Covid-19 (Kas Tertekan, 700 Perusahaan Tekstil Sulit Bayar Kredit, n.d.). Jednou z najväčších textilných spoločností v Indonézii, ktorá mala finančné problémy, bola PT Sri Rejeki Isman (SRIL) alebo bežne nazývaná Sritex. Spoločnosť Sritex mala od roku 2021 do roku 2022 pomerne veľkú sumu nesplateného dlhu. V priebehu roka 2020 bol peňažný tok spoločnosti Sritex v mínuse. Ako uvádza (Imbas Gagal Bayar Utang, Sritex Didepak Dari 4 Index Saham, n.d.), spoločnosť Sritex sa nachádza v šedej fáze, pretože má štatút pozastavenia povinnosti splácať dlh (PKPU). Okrem spoločnosti Sritex existuje obrovská textilná spoločnosť, ktorá tiež zaznamenala narušenie peňažných tokov, a to PT PAN Brother Tbk (PBRX). Spoločnosť Pan Brother podala na singapurský súd návrh na reštrukturalizáciu svojho dlhu vo výške 4,36 miliardy rupií. Dlhy voči veriteľom v Singapure boli úspešne odložené do 1. júla 2021. Na domácom trhu spoločnosť PT PAN Brother zažalovala aj spoločnosť PT Maybank Indonesia Tbk na PKPU za celkový dlh vo výške 4,16 miliardy Rp s úrokom 446 tis. (Putri, 2022).

1.3.3 Dopady pandémie COVID-19 na zmeny v podnikoch

Na základe týchto údajov usudzujeme, že pandémia mala priamy a silný dosah na celý dodávateľský reťazec spojený s módnym odvetvím. Vzhľadom na to, že aj nami skúmaná spoločnosť VERMONT importuje všetky produkty z Ázie môžeme predpokladať navýšenie cien za ktoré bude nakupovať tovar. Dostávame sa teda k názoru, že cieľom spoločnosti nebude len inovácia obchodného modelu, aby si udržala čo najvyšší predaj, ale aj ostatné snahy a optimalizácie, aby sa pokryli dodatočné náklady ktoré pred pandémiou neboli. Budeme teda skúmať aj o koľko sa zvýšili ceny tovarov od roku 2019 do roku 2024 pri značkách s ktorými obchoduje nami skúmaná spoločnosť VERMONT.

V súvislosti s rekonštrukciou dodávateľského reťazca po COVID-19 a očakávanou transformáciou textilného a módného reťazca po vypuknutí pandémie sa objavili rôzne názory a analýzy. Poznatky z týchto diskusií naznačujú, že módné odvetvia a spoločnosti si môžu vziať cenné ponaučenia z výziev, ktorým čelia existujúce systémy dodávateľského

reťazca, a vykonať potrebné úpravy v prospech spotrebiteľov a celej spoločnosti. (CHAKRABORTY, BISWAS, 2020)

V prvom rade je v súčasnosti prioritou výrobcov a maloobchodníkov zabezpečiť bezpečnosť a ochranu svojich zamestnancov. Rôzne výrobné odvetvia prijali záväzky a vypracovali plány na zavedenie bezpečnostných opatrení po opätovnom otvorení svojich podnikov. Vlády spolu so zástupcami výrobných organizácií a maloobchodníkov musia dôsledne monitorovať a presadzovať dodržiavanie preventívnych a bezpečnostných opatrení na zabezpečenie blaha zamestnancov.

Po druhé, dôkladné preskúmanie a analýza správania spotrebiteľov počas pandémie sú kľúčové, pretože maloobchodníkom poskytujú dôležité poznatky, ktoré im pomôžu zabezpečiť ich podnikanie v budúcnosti. Odborníci predpovedajú, že obdobie bezprecedentného pokoja ponúkne spotrebiteľom cenné pohľady na priority rôznych komodít v ich živote, čo povedie k zmenám ich postojov k nakupovaniu a preferenciám produktov v postpandemickom svete.

Zavedenie transparentnosti v celom procese riadenia dodávateľského reťazca, diverzifikácia základných zdrojov, prijatie nových dodávateľských postupov, dôraz na celkové náklady a zachovanie skutočného úsilia o udržanie zákazníkov sú kľúčovými stratégiami na zotavenie sa z finančnej krízy a rekonštrukciu riadenia dodávateľského reťazca. Niektorí výskumníci trhu však upozorňujú, že ekonomický vplyv môže dočasne narušiť rastúci trend udržateľných obchodných modelov, keďže investori môžu uprednostniť ekonomické zotavenie pred ďalšími investíciami do udržateľnosti. Preto je spolupráca medzi vedcami a priemyselnými odvetviami kľúčová pre dosiahnutie rovnováhy medzi rekonštrukciou existujúceho dodávateľského reťazca a prispôbením sa rýchlym zmenám v podnikateľskom prostredí. Dôraz by sa mal klásť aj na rozvoj digitálnych dodávateľských reťazcov založených na údajoch a technológiách s cieľom zmierniť nepredvídané narušenia. (CHAKRABORTY, BISWAS, 2020)

Nakoniec, na zmenu systému dodávateľského reťazca sú nevyhnutné nové stratégie získavania zdrojov, výroby a distribúcie. Prieskumníci trhu očakávajú zvýšený záujem maloobchodníkov o reshoring a near-shoring v období po skončení úplných opatrení protipandemických opatrení. Iniciatívy textilného a odevného priemyslu USA, ako napríklad výroba osobných ochranných prostriedkov a masiek, môžu posilniť úsilie o reshoring a znížiť závislosť od dovozu zdravotníckeho textilu zo vzdialených dodávateľských krajín,

ako je Čína. Každá krajina by preto mala vytvoriť systém výroby a distribúcie textílií a odevov založený na princípe "just-in-time" a "lean", ktorý by bol schopný rýchlo podporiť miestnych zdravotníckych pracovníkov a pacientov v prípade akýchkoľvek budúcich núdzových situácií pomocou osobných ochranných prostriedkov, plášťov, masiek a iných zdravotníckych textilných výrobkov. (CHAKRABORTY, BISWAS, 2020)

1.4 Transformácia obchodných modelov v módnom odvetví

Medzi primárne zdroje otvorených inovácií, odvetví talianskeho priemyslu, patrí proces aktívneho hľadania nových nápadov, zapojenie externých partnerov do vývoja nových produktov a využívanie mechanizmov spolupráce medzi partnermi dodávateľského reťazca. Tieto zdroje zdôrazňujú význam vonkajšej spolupráce a integrácie externých poznatkov a zdrojov, ktoré sú kľúčové na podporu inovácií. Spolupráca s externými subjektmi, ako sú dodávatelia, zákazníci alebo konkurenti, môže poskytnúť nové perspektívy a prístup k novým technológiám alebo trhom, ktoré sú nevyhnutné pre vývoj inovatívnych produktov a služieb. Najčastejšími externými zdrojmi sú špecializované módné časopisy a návštevy, pričom prevládajú aj módné výstavy, veľtrhy a zapojenie zákazníkov. (Bigliardi a kol., 2022)

Otvorené inovácie zohrávajú v textilnom priemysle kľúčovú úlohu, pretože umožňujú spoločnostiam zlepšiť svoju výkonnosť prostredníctvom integrácie externých znalostí a nápadov. Podporuje kultúru inovácií v organizáciách, kde je kľúčové vedenie, ktoré uľahčuje prijatie týchto postupov. Okrem toho otvorené inovácie podporujú organizačnú kultúru, ktorá oceňuje tvorivosť, podstupovanie rizika a spoluprácu, ktoré sú nevyhnutné na podporu inovácií a udržanie konkurencieschopnosti na trhu. Tento prístup pomáha nielen uspokojovať vyvíjajúce sa potreby spotrebiteľov a zainteresovaných strán, ale aj udržiavať konkurenčnú výhodu využívaním kolektívnej inteligencie a zdrojov. Z tejto štúdie vyplýva že základom pre úspech otvorených je manažment ktorý podporuje prijatie otvorených inovácií. Preto počas skúmania podniku VERMONT budeme sledovať či je manažment otvorený nápadom z externých zdrojov alebo je naopak zvyknutý spoliehať sa na interné zdroje. Tento fakt môže zavážiť pri prijímaní otvorených inovácií ich následnej implementácii, ktorá sa následne priamo odrazí na kvalite výsledkov prijatých inovácií. (Santos, 2021).

1.4.1 Úloha inovácií v digitalizácii maloobchodného obchodného modelu

Narastajúci trend prechodu k nakupovaniu online urobil veľké zmeny vo fashion biznise. Už pred pandémiou sa podniky začali postupne prispôbovať a prenášať svoj predaj aj do online priestoru, aby vedeli konkurovať novo vznikajúcim podnikom, ktoré predávali len online. Na to, aby boli schopní čo najefektívnejšie prejsť na online predaj využívali často externé inovácie. Potom, čo prišli prvé protipandemické opatrenia a kamenné prevádzky boli zatvorené, podnikatelia, ktorí predávali len v maloobchode prišli o všetky príjmy, preto sa museli hneď prispôbiť, aby zachránili svoje podniky pred krachom. To zapríčinilo veľmi rýchly prechod do poskytovania svojich produktov aj v online priestore. V prvých mesiacoch stačilo predávať svoje produkty online presne tak, ako pred tým v kamenných prevádzkach. V priebehu ďalších mesiacov sa ale ukázalo, že ak „nový“ online predajca neinovoval svoj obchodný model, zákazníci stratili návyk k ich značke a začali nakupovať rovnaké produkty u lepšie prispôbených online predajcov. Podniky, ktoré chceli aj naďalej rásť musia neustále inovovať svoj aj digitálny aj fyzický predaj. V rokoch po pandémii sa ale ukazuje, že najefektívnejšie pre bývalých „len offline“ predajcov je správne prepojenie online a offline predaja. Výborným príkladom prepojenia a zavedenia otvorených inovácií do digitálneho priestoru je firma Trunk Club spracovaná v nasledujúcej štúdiu.

Modi a kolektív v roku 2019 spracovali štúdiu na firme Trunk Club čo je dcérska spoločnosť spoločnosti Nordstrom sídliacej v Chicagu. Nový prístup tejto spoločnosti významne ovplyvnil maloobchodné módné odvetvie zavedením inovatívneho maloobchodného modelu zameraného na zákazníka. Prístup spoločnosti zameraný na osobné stylingové služby prispôbené individuálnym potrebám, veľkosti rozpočtu a štýlovým preferenciám ju odlišuje od ostatných online konkurentov. Využitím kombinácie strojového učenia, personalizovaných algoritmov, odporúčaní a budovania osobných vzťahov medzi stylistami a zákazníkmi ponúka Trunk Club flexibilnejší a osobnejší zážitok z nakupovania. Tento model nielen uspokojuje potreby mladých amerických bonitných klientov, ktorí majú málo času nakupovať, ale rieši aj výzvu sprístupnenia a personalizácie módy pre širšie publikum. Dôraz na osobné prepojenia a pochopenie preferencií zákazníkov zdôrazňuje potenciál technológií v módnom odvetví. Tieto služby sa poskytujú prostredníctvom kombinácie online platforiem a fyzických obchodov v Spojených štátoch,

pričom využívajú strojové učenie a personalizované algoritmy na zlepšenie zážitku z nakupovania. Trunk Club navyše kladie vysokú hodnotu na budovanie osobných vzťahov medzi stylistami a zákazníkmi, čím poskytuje flexibilnejší a personalizovanejší nákupný zážitok. (Modi, 2019)

Na tomto príklade môžeme vidieť ako veľmi dôležitá je zákaznícka skúsenosť v modernom fashion maloobchodnom podnikaní. Počas sledovania nami skúmaného podniku sa zameriame aj na to či sa podniku darí prepájať online svet s kamennými prevádzkami. Ako môžeme vidieť v tomto prípade popísaná kombinácia je veľmi účinná a pre zákazníkov to robí veľmi dobrý zážitok z nakupovania. Pri tejto prípadovej štúdií, môžeme povedať, že ide o úplnú integráciu otvorených inovácií do podniku. Otvorené inovácie sú pre obchodný model kľúčové a zákazník tak vstupuje priamo do výrobného procesu produktov. (Modi, 2019)

1.4.2 Rozvoj online nakupovania počas pandémie COVID-19

Pandémia COVID-19 výrazne urýchlila rast elektronického obchodu v Európe s výrazným posunom v demografických údajoch spotrebiteľov a nákupnom správaní. Online nakupovanie sa stalo rozšírenejším vo všetkých vekových skupinách a úrovniach príjmov. Rozšírilo sa aj do vidieckych oblastí a menších miest. Obmedzenia zavedené v dôsledku pandémie viedli k tomu, že desiatky tisíc malých maloobchodníkov rýchlo prešli na platformy elektronického obchodu a začali ponúkať svoje služby online. Tento posun tiež vyvolal zmeny v logistike a prístupe dopravcov. Štúdia uskutočnila popisné štatistické hodnotenie a použila chi-square výpočty na analýzu korelácie medzi návykmi online nakupovania a sociálno-demografickými charakteristikami v 27 európskych krajinách. Štúdia dospela k záveru, že jednotlivci s predchádzajúcimi skúsenosťami a pozitívnymi postojmi k technológiám a online nakupovaniu potravín majú väčšiu tendenciu pokračovať v používaní týchto služieb aj po pandémie. Zistilo sa, že pohodlie, efektívnosť, užitočnosť a jednoduchosť použitia sú významnými faktormi, ktoré podporujú prijatie online nakupovania. Naopak, tí, ktorí radi cestujú, majú menšiu pravdepodobnosť, že prejdú z obchodu na online nakupovanie. Tieto zistenia naznačujú, že osobné postoje zohrávajú kľúčovú úlohu pri určovaní pravdepodobnosti, že jednotlivci budú pokračovať v nakupovaní online aj po pandémie COVID-19. (Hamidreza, Asgari 2023).

1.4.3 Prechod maloobchodných podnikov na predaj online

Maloobchodníci sa prispôbili integrovaním online systémov do svojich prevádzok, čím zabezpečili bezpečné nákupné prostredie pre zákazníkov. Zamerali sa na online predaj a využívali digitálne platformy na oslovenie spotrebiteľov obmedzených na ich domovy. Marketingové stratégie boli prepracované tak, aby vyhovovali online priestoru, s dôrazom na digitálnu reklamu a angažovanosť sociálnych médií. Zamerali sa na digitálnu reklamu, ktorá využíva platformy sociálnych sietí na interakciu so zákazníkmi, ktorí trávia viac času online. Svoje správy prispôbili tak, aby zdôraznili bezpečnosť a pohodlie, ktoré boli hlavnými prioritami pre spotrebiteľov počas pandémie. E-mailový marketing bol využívaný na informovanie zákazníkov o dostupnosti produktov, možnostiach dodania a zmenách v službách. Okrem toho maloobchodníci vyvinuli vernostné programy a personalizované propagačné akcie, aby udržali zákazníkov a podporili opakovaný nákup. Tieto stratégie odrážajú posun smerom k digitálne zameranému prístupu v maloobchodnom marketingu, ktorý je spôsobený potrebou spojiť sa so spotrebiteľmi na prevažne online trhu. (Nina, Valentika. 2023)

Maloobchodníci tiež pracovali na budovaní dôvery a lojality prostredníctvom zlepšeného online zákazníckeho servisu a podpory. Správa zásob sa stala dynamickejšou, so systémami aktualizovanými tak, aby odrážali úrovne zásob v reálnom čase a uľahčili efektívne vybavovanie objednávok. Podniky pracovali aj na posilňovaní bezpečnostných opatrení s cieľom chrániť sa pred zvýšeným rizikom online podvodov a úniku osobných údajov. (Nickia, Chambers-Sauls a spol., 2022)

Pandémia COVID-19 viedla k významným narušeniam dodávateľských reťazcov na celom svete. Problémy vznikli v dôsledku obmedzení pohybu, čo vedie k oneskoreniam v preprave tovaru. Došlo k nerovnováhe medzi ponukou a dopytom, pri niektorých výrobkoch bol dopyt vysoký, zatiaľ čo iné čelia prebytku. Rýchly prechod na online predaj vyvíjal tlak na logistické a distribučné siete, čo spôsobilo problémy so správou zásob. Pandémia odhalila zraniteľné miesta v dodávateľských reťazcoch, ako je spoliehanie sa na jednotlivé zdroje materiálov a výrobkov. Tieto problémy poukázali na potrebu odolnejších a prispôbivejších stratégií dodávateľského reťazca, ktoré sa stále vyvíjajú. Tento posun viedol k väčšiemu dôrazu na efektívne riadenie zásob, aby sa zabezpečilo, že výrobky sú k dispozícii a môžu byť okamžite dodané zákazníkovi. Okrem toho sa potreba širokej online maloobchodnej infraštruktúry stala výraznejšou, pretože poskytovatelia logistiky museli zvládnuť väčší

objem objednávok a udržiavať spoľahlivosť doručovacích sietí. Pandémia zdôraznila aj dôležitosť flexibilných a odolných logistických systémov, ktoré sa musia prispôbiť náhlym zmenám správania spotrebiteľov a narušeniam v dodávateľských reťazcoch. Maloobchodníci, ktorí sa úspešne prispôbili online systémom, preukázali odolnosť, zatiaľ čo tí, ktorí tak neurobili, čelili značným výzvam. Pandémia zdôraznila dôležitosť flexibilných a širokých online infraštruktúr. (Nickia, Chambers-Sauls a spol., 2022)

Pandémia COVID-19 významne ovplyvnila podniky na celom svete. Výrazný dopad mala na luxusné módné odvetvie, tým, že si vyžadovala posun smerom k digitálnej transformácii a online predaju. Tento prechod bol náročný, pretože podniky v odvetví sa spoliehali na exkluzivitu a ľudský kontakt, čo je v kontraste s hromadne orientovanou a automatizovanou povahou elektronického obchodu. Napriek počiatočným bojom vrátane negatívneho vplyvu na imidž značky, sa niektoré luxusné firmy ako Kering (spoločnosť ktorá vlastní značky: Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, Creed a Alexander McQueen) rýchlo prispôbili, prešli smerom k online predaju a nakoniec sa začiatkom roku 2021 vrátili k finančným výsledkom z obdobia pred pandémiou. Adaptácia im umožnila nielen zotrvanie odvetvia, ale otvorila aj nové marketingové príležitosti a kanály, čo demonštruje potenciál ďalšieho rozvoja v digitálnej oblasti. Tento prístup umožňuje systematicky rozvíjať odporúčania pre firmy predávajúce luxusnú módu s cieľom zlepšiť ich online úsilie o zapojenie zákazníkov, pričom sa zdôrazňuje dôležitosť inovatívnych riešení, adaptácie času dodania a pridelenia zdrojov. (Hoang a kolektív, 2022)

Hoang a kolektív v o svojej práci z roku 2022 dospeli k záverom, že luxusné módné firmy sa môžu úspešne orientovať v post-pandemickom digitálnom prostredí na otvorené inovácie a inovatívne riešenia. Zdôrazňujú dôležitosť integrácie udržateľnosti do obchodných modelov, ktorá je nielen v súlade so súčasnými trendmi, ale osloví aj vyvíjajúce sa preferencie zákazníkov. Výsledky skúmania spoločnosti Kering zdôrazňujú význam zníženia úsilia a rizika zákazníkov pri online transakciách a úlohu exkluzívnych skúseností pri budovaní záväzku a lojality značky, najmä medzi mladšími generáciami. Štúdia nakoniec naznačuje, že prijatím týchto stratégií si luxusné módné značky môžu zachovať svoju exkluzivitu a prosperovať v digitalizovanom trhovom prostredí. (Hoang a kolektív, 2022)

Z týchto poznatkov teda môžeme súdiť, že základom úspechu pre fungovanie luxusnej značky aj v online priestore je kvalitná zákaznícka skúsenosť. Zákazník musí dostať

najvyššie možné služby aj pri nákupe online. Služby, ktoré v štúdiu popisovali ako dôležité boli: rýchly a bezpečný transakčný systém, prémiové balenia produktov, rýchla a efektívna zákaznícka podpora, rýchle doručenie, rýchle vrátenie peňazí, bezproblémová reklamácia.

2 CIEĽ PRÁCE

Problematike vplyvu pandémie COVID-19 na podniky a následnej transformácii obchodného modelu sa venuje množstvo odborníkom na celom svete. Sledujeme trend, kedy sa vplyvom otvorených inovácií obchodné modely transformujú častejšie a tým rýchlejšie menia celý podnikateľský model podnikov. Týmto prístupom prinášajú svojim zákazníkom nové hodnoty ale musia byť pripravené aj na s tým prichádzajúce riziká.

Hlavným cieľom diplomovej práce je skúmať možnosti tvorby hodnôt v transformovaných obchodných modeloch založených na otvorených inováciách počas pandémie COVID-19.

Na dosiahnutie hlavného cieľa tejto diplomovej práce sme si identifikovali niekoľko parciálnych cieľov:

- Na základe komparácie ukazovateľov ročných tržieb vyhodnotiť vplyv pandémie COVID-19 na sledovaný podnik VERMONT
- Identifikovať transformované obchodné modely na základe otvorených inovácií v skúmanom podniku VERMONT
- Pozorovať kvantitatívne výsledky týchto modelov a na základe týchto ukazovateľov komparáciou určiť či sú efektívne, aké tvoria hodnoty a aké riziká s a s nimi spájajú.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

V úvode sme definovali teoretické východiská práce. Na ich definovanie sme využili literárny rešerš. Po zedefinovaní základných pojmov sme analyzovali nami vybrané zdroje a vybrali z nich tie, ktoré vieme adekvátne použiť pri výskume v diplomovej práci. Následne sme metódou syntézy zhrnuli zozbierané informácie, ktoré tvoria základ praktickej časti diplomovej práce.

Na základe definovaných parciálnych cieľov a teoretických východísk v praktickej časti sme si na ich splnenie ako výskumnú metódu stanovili prípadovú štúdiu v rámci ktorej sme pracovali s metódami komparáciou a analýzou. Výsledky týchto metód sme konzultovali s CTO spoločnosti.

Na splnenie prvého parciálneho cieľu: *Na základe komparácie ukazovateľov ročných tržieb vyhodnotiť vplyv pandémie COVID-19 na sledovaný podnik VERMONT* využijeme metódu komparácie. Na identifikáciu správnych ukazovateľov budeme čerpať z konzultácie s CTO skúmanej spoločnosti, ktorý nám identifikuje správne dáta na porovnanie v ním poskytnutých data setoch. Na základe nami zistených údajov vytvoríme optimálny model, ktorý bude čo najrelevantnejšie reprezentovať výšku možného výpadku tržieb vplyvom pandémie. Tieto výsledky porovnáme so súborom údajov od portálu Statista, ktorý v roku 2022 metódou syntézy zhrnuli vývoj módného odvetvia v online priestore.

Na splnenie druhého parciálneho cieľa: *Identifikovať transformované obchodné modely na základe otvorených inovácií v skúmanom podniku VERMONT* sme sa rozhodli použiť metódu výskumných otázok. Formulovali sme ich na základe poznatkov z obchodného modelu CANVAS.

Nami stanovené výskumné otázky sú nasledovné:

Výskumná otázka 1: *Aké otvorené inovácie zaviedla spoločnosť počas pandémie?*

Výskumná otázka 2: *Ako prebiehal proces integrácie týchto otvorených inovácií?*

Výskumná otázka 3: *Aké ekonomické dôsledky mali otvorené inovácie na podnik?*

Výskumná otázka 4: *Ako transformovala spoločnosť počas pandémie svoj obchodný model?*

Výskumná otázka 5: *Aké hodnoty vytvoril podnik pre zákazníkov transformáciou obchodného modelu?*

Výskumná otázka 6: *Aké riziká sa spájajú s transformovaným obchodným modelom?*

Na splnenie tohto cieľa musíme adekvátne odpovedať na nami stanovené výskumné otázky. Pri tom využijeme výskumnú metódu analýzy. Po konzultácii s CTO firmy budeme analyzovať kroky spoločnosti, pričom sa zameriame na časti, ktoré budú odpovedať na nami stanovené výskumné otázky.

Na splnenie tretieho parciálneho cieľa a to: *Pozorovať kvantitatívne výsledky týchto modelov a na základe týchto ukazovateľov komparáciou určiť či sú efektívne, aké tvoria hodnoty a aké riziká a s nimi spájajú* využijeme metódu komparácie. Budeme porovnávať výsledky štúdie Barbara a Bigliardi a kol. z roku 2022, a tak isto aj výsledky štúdie Hoang a kol. z roku 2023, s výsledkami analýzy transformovaných obchodných modelov so spoločnosti VERMONT.

V roku 2022 Barbara Bigliardi a kol. v štúdiu skúmali prítomnosť a vzorce otvorených inovácií v talianskom módnom odvetví. Štúdia bola motivovaná potrebou pochopiť, ako sa tento tradičný priemysel prispôsobuje moderným inovačným postupom, najmä integrácii externých myšlienok do spolupráce a vývoja produktov. Aby sme to preskúmali, autori navrhli polo štruktúrovaný dotazník založený na otvorených inováciách. Tento dotazník viedol výskum prostredníctvom pätnástich prípadových štúdií v talianskom módnom sektore so zameraním na hľadanie nových nápadov, zapojenie externých partnerov do vývojového procesu a využívanie mechanizmov spolupráce medzi partnermi dodávateľského reťazca. Nasledujúca štúdia analyzuje podniky veľmi blízke spoločnosti VERMONT a poznatky z nej využijeme pri analýze podniku (Bigliardi a kol., 2022).

Hoang a kol. v roku 2022 skúmali, ako sa takto vysoko luxusné fashion značky dokázali prispôsobiť predaju online a stále si zachovať svoju exkluzivitu. Ich práca využíva hybridnú tematickú analýzu na preskúmanie online zapojenia zákazníkov do luxusného módného odvetvia po pandémie. Táto metóda zahŕňa kvalitatívnu analýzu údajov z videí YouTube deväťdesiatich šiestich odborníkov na luxusné módné odvetvie, ktorá poskytuje komplexné pochopenie stratégií, ktoré môžu luxusné firmy prijať pre efektívnu online angažovanosť. Výskum sa zameriava na identifikáciu determinantov aktivít zapojenia luxusných zákazníkov online a na to, ako môžu luxusné firmy efektívne riadiť tieto aktivity

v postpandemickom scenári, pričom čerpajú poznatky z perspektívy a názorov kvalifikovaných odborníkov na luxusnú módu. Výsledky tejto štúdie sú uvedené v teoretických východiskách tejto práce. Ako hlavné determinanty štúdia zdôrazňuje dôležitosť týchto prvkov: **rýchly a bezpečný transakčný systém, prémiové balenia produktov, rýchla a efektívna zákaznícka podpora, rýchle doručenie, rýchle vrátenie peňazí a bezproblémová reklamácia.** Tieto body využijeme a metódou komparácie s výsledkami transformovaných obchodných modelov firmy VERMONT splníme tretí parciálny cieľ.

Po naplnení všetkých troch parciálnych cieľov budeme vedieť naplniť a adekvátne odpovedať na hlavný cieľ práce.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Profil spoločnosti VERMONT

V tejto kapitole charakterizujeme podnik, na ktorom budeme skúmať potrebu transformácie predajného modelu vplyvom pandémie. Analyzovanou spoločnosťou je skupina VERMONT. Skupina zahŕňa viacero firiem, ktorými sú: VERMONT Slovakia, s. r. o., VERMONT Services, s. r. o. a Gant Central Europe, s. r. o. Tieto tri podniky spolu tvoria skupinu VERMONT (ďalej len VERMONT). Firma VERMONT podniká v troch krajinách - v Slovenskej republike, Českej republike a v Maďarsku. Podnik sa na týchto trhoch venuje predaju luxusného textilu a poskytovaniu toho najväčšieho zákazníckeho servisu. Ako jeden z prvých priniesol nadštandardné služby pre zákazníka na predajniach, ako sú napríklad: mini bar, úpravy odevov, personalizovaný zákaznícky servis alebo VIP lounge pre zákazníkov. To, ale aj mnohé iné faktory boli dôvodom ich úspechu. Na trhu podnik pôsobil prvých 10 rokov len ako GANT Central Europe, pretože predával len americkú značku GANT. Neskôr do svojho portfólia pridali aj iné svetové značky a priniesli ich na tieto trhy, preto museli prejsť na premenovanie skupiny, a tým vznikla značka VERMONT. V čase písania tejto práce ponúka VERMONT na spomínaných trhoch 11 značiek a prevádzkuje viac ako 120 predajní. Takmer všetky značky majú vlastné monobrandové predajne, a to vo všetkých krajinách, ale v poslednom roku spustil VERMONT aj sieť multibrandových predajní pod značkou VERMONT. VERMONT tiež zahájil v roku 2017 predaj prostredníctvom e-shopu, a to na weboch gant.sk/, [.cz/](http://gant.cz/), [.hu](http://gant.hu/) a na vermont.sk/, [.cz/](http://vermont.cz/), [.hu](http://vermont.hu/), ktoré si rýchlo získali veľmi výrazné postavenie na všetkých trhoch.

Spoločnosť je pre všetky svoje značky výhradným distribútorom pre trhy Slovenska, Maďarska a Českej republiky. Svoj tovar nakupuje od zahraničných materských spoločností. Ich pôvod je z Číny, Talianska a Bangladéšu.

Ročný obrat firmy VERMONT je súčtom tržieb všetkých predajných jednotiek, a tými sú: prémiové obchody, outletry 1. kategórie, outletry 2. kategórie a e-shopy. Tento ročný obrat bol za rok 2021 65 mil. €. VERMONT zamestnáva aktuálne v roku 2024 viac ako 672 zamestnancov v troch rôznych krajinách dokopy.

4.2 Dopady pandémie na podnik VERMONT

Podnik VERMONT, ako sieť maloobchodných predajní, bola priamo zasiahnutá opatreniami pre zastavenie šírenia vírusu COVID-19 počas pandémie. Počas roku 2020 a 2021 boli predajne v rôznych obdobiach nepravidelne zatvorené. Aby sme zistili, aký priamy finančný dopad mali tieto opatrenia na nami analyzovaný podnik použili sme údaje o tržbách jednotlivých predajní za roky 2019 a 2023. Tieto tržby môžeme vidieť v tabuľke č. 1:

Tabuľka 1. Modelovaná strata podniku VERMONT v rokoch 2020 a 2021

	2019	2020	2021	2022	2023	Primerná ročná tržba	Modelovaná strata 2020	Modelovaná strata 2021
1	928 296,23 €	700 068,38 €	758 127,20 €	1 063 081,84 €	1 046 944,38 €	995 689,03 €	-295 620,66 €	-237 561,83 €
2	616 551,09 €	470 835,77 €	565 789,13 €	726 899,13 €	716 462,66 €	671 725,11 €	-200 889,34 €	-105 935,98 €
3	436 511,00 €	368 862,83 €	449 362,00 €	577 606,82 €	577 410,92 €	507 058,91 €	-138 196,08 €	-57 696,91 €
4	233 447,00 €	201 590,40 €	221 989,04 €	310 426,61 €	286 563,84 €	271 936,80 €	-70 346,40 €	-49 947,76 €
5	462 635,98 €	333 503,75 €	403 052,99 €	479 308,72 €	459 924,10 €	470 972,35 €	-137 468,60 €	-67 919,36 €
6	523 437,37 €	416 919,47 €	520 183,80 €	682 517,74 €	696 809,14 €	602 977,56 €	-186 058,08 €	-82 793,76 €
7	297 486,87 €	253 576,06 €	392 927,06 €	550 416,77 €	590 262,03 €	423 951,82 €	-170 375,75 €	-31 024,76 €
8	325 470,49 €	238 069,43 €	297 262,48 €	427 316,70 €	678 070,87 €	376 393,60 €	-138 324,17 €	-79 131,12 €
9	492 561,81 €	348 408,20 €	410 102,19 €	535 110,67 €	557 088,76 €	513 836,24 €	-165 428,04 €	-103 734,05 €
10	409 170,01 €	341 513,99 €	394 418,42 €	528 661,05 €	590 272,31 €	468 915,53 €	-127 401,54 €	-74 497,11 €
11	701 060,15 €	546 577,70 €	615 497,98 €	803 127,08 €	697 445,20 €	752 093,61 €	-205 515,92 €	-136 595,63 €

12	411 839, 26 €	314 1 75,76 €	295 823,09 €	469 452,69 €	563 970,31 €	440 645,97 €	-126 470,21 €	- 144 822,8 8 €
13	137 815, 74 €	85 80 3,44 €	113 645,40 €	196 061,88 €	232 249,99 €	166 938,81 €	-81 135,37 €	- 53 293,42 €
14	238 802, 63 €	238 3 17,05 €	336 193,54 €	411 448,95 €	454 683,44 €	325 125,79 €	-86 808,74 €	11 067,75 €
15	303 942, 77 €	332 3 82,00 €	394 554,86 €	488 040,55 €	441 301,23 €	395 991,66 €	-63 609,66 €	-1 436,80 €
16	259 835, 36 €	193 6 53,47 €	251 237,40 €	298 190,50 €	248 459,09 €	279 012,93 €	-85 359,46 €	- 27 775,53 €
17	288 171, 41 €	161 2 11,02 €	178 519,43 €	202 342,55 €	262 790,48 €	245 256,98 €	-84 045,96 €	- 66 737,55 €
18	655 519, 00 €	561 6 88,01 €	575 704,80 €	707 115,07 €	671 119,67 €	681 317,04 €	-119 629,03 €	- 105 612,2 3 €
19	306 023, 58 €	251 9 08,94 €	376 076,08 €	493 999,28 €	598 176,80 €	400 011,43 €	-148 102,49 €	- 23 935,35 €
							-2 630 785 €	- 1 439 384 €

Zdroj: autor (2024)

Jednotlivé predajne sú označené v tabuľke číslami 1 až 19, pre zachovanie anonymity predajní a obchodného tajomstva spoločnosti. Analýza zahŕňa len predajne na Slovensku, pretože len tie údaje boli poskytnuté spoločnosťou. Vyradili sme s z týchto dát predajne, ktoré boli otvorené len krátko pred pandemiou, aby neskresľovali celkové výsledky. Ako môžeme vidieť tržby sa pohybujú v priemere vo výške okolo 600 tisíc eur ročne. Na Slovensku boli predajne prvýkrát vo veľkej miere zatvorené v roku 2020 a potom v roku 2021. Tieto zavretia spôsobili vysoké výpadky tržieb. Ako modelový príklad si vezmeme predajňu označenú číslom 1, ktorá stabilne funguje už pätnásť rokov, takže jej tržby sú pre analýzu relevantné. V roku 2019 sledovaná predajňa dosiahla tržby vo výške 928 926€ a v roku 2023 dosiahla tržby 1 046 944€. To je 12% nárast tržieb. Pre výpočet potencionálnej straty tržieb použijeme priemer týchto dvoch výsledkov čo je 995 689€. V roku 2020 bola sledovaná predajňa ovplyvnená opätovným zatvorením predajní a dosiahla tržby vo výške 700 068€, čo po odčítaní priemeru vychádza do straty 295 620€ pre rok 2020. Rovnakým

spôsobom vypočítame modelovanú stratu pre rok 2021, čo vychádza strata 237 563€. Ak rovnakým prístupom spočítame potencionálny ušlý zisk všetkých sledovaných predajní firma stratila v roku 2020 potencionálnych 2 630 785€ a za rok 2021 tržby vo výške 1 439 384€. Nami sledované predajne tvoria približne 36% z celkového počtu tržieb vygenerovaných predajňami v rámci celej siete. Ak by sme unifikovali všetky opatrenia pre všetky tri krajiny, v ktorých podnik pôsobí, celá sieť za rok 2020 prišla celkovo o zisk cca 7 miliónov eur, z čoho v roku 2021 to bolo približne 4 milióny eur, čo je pre firmu veľký výpadok. V nami sledovaných rokoch to tvorí približne 20-30% pokles tržieb v rámci celého roka. Tento výpadok musel byť pre firmu veľmi náročný na kompenzáciu. Najväčší problém bol pre firmu udržať mzdové náklady zamestnancov. Od vlády bola prisľúbená podpora od štátu, no jej praktické vyplatenie trvalo dlho a nepokrývalo všetky náklady. Firma sa preto musela spoľahnúť na transformáciu svojho obchodného modelu a nájsť aj iné zdroje príjmov. V podnikaní s módou môže byť takáto situácia likvidačná. Pre tento segment je veľmi dôležité správne spravovanie zásob. To bolo v tomto prípade náročné pre logistiku, pretože tovar, ktorý mal byť v danom období predávaný, bol už zaplatený a naskladaný. V móde je sezónnosť kľúčom k úspechu, preto ak by sa spoločnosti nepodarilo odpredať dostatočné množstvo už kúpneho tovaru, takýto výpadok by pre nich mohol byť likvidačný.

Spoločnosť aj preto prišla počas pandémie s dvoma novými projektami: VERMONT Store a rozvoj VERMONT eshopu. Oba sú príkladom úspešného transferu znalostí do funkčnej otvorenej inovácie. Obe z časti transformujú obchodný model spoločnosti a tým výrazne pomáhajú firme udržať si svoju vedúcu pozíciu na trhu. V nasledujúcich dvoch kapitolách analyzujeme ako inovácie vznikli, čo im predchádzalo, ako fungujú a aké s nimi má firma plány do budúcnosti. Informácie pre analýzu sme získali priamo od zamestnancov spoločnosti a od CTO spoločnosti, ktorí boli priamo zainteresovaní do tohto projektu. Poskytli nám štatistiky predaja a podrobné tržby niektorých predajní, na základe ktorých nám vysvetlili ako pristupovali k tvorbe týchto otvorených inovácií.

4.3 Transformovaný obchodný model – VERMONT Store

Firma VERMONT pôsobí v troch krajinách, v ktorých pred pandémiu predávala hlavne v kamenných predajniach. Predaj online bol v roku 2018 len v začínajúcej fáze, čo znamená, že ešte nehral pre tržby spoločnosti veľkú rolu. V tomto období sa celé fungovanie spoločnosti spoliehalo len na predaj v kamenných prevádzkach. Počas pandémie sa však veľa pre spoločnosť zmenilo. Okrem odklonu od predaja offline k predaju online sa zmenilo

aj správanie zákazníkov. Preto sa firma rozhodla vypočúť zákazníkov a spustila sieť kamenných multibrandových predajní s názvom VERMONT store.

Prevádzky má spoločnosť v tomto období len takzvané monobrandové. Znamená to, že každá značka, ktorú firma na Slovensku importuje, má vlastnú exkluzívnu predajňu. Predajňa, design, zariadenie, špeciálne školený obslužný personál dokonca aj vôňa v predajni sa nesie v duchu značky, aby si zachovala exkluzivitu. Vyplýva to z potrieb zákazníkov, ich pocitu pohodlia a možnosti mať dostatočné spojenie s tým, čo chce značka reprezentovať. Predajne, ktoré sú zamerané len na jednu značku, majú samozrejme aj väčší a komplexnejší výber produktov. Ak sú predajne zamerané na viac značiek súčasne, ich sortiment spadá do ľahko predajného tovaru. To sú napríklad jednofarebné kúsky oblečenia s výrazným logom. Tašky, kabelky alebo čiapky ikonické pre danú značku a podobne. Tento tovar tvorí najvyššiu časť tržieb, preto ak si má predajca vybrať, čo dá do svojej predajne, kde má viac značiek, vyberie práve tieto kúsky. Monotematický výber tovaru však v opačnom prípade môže na zákazníka pôsobiť tak, že značka sa nevyvíja a stagnuje. Preto je aj pre značku dobrou reprezentáciou, keď môže mať na predajni aj tovar, ktorý sa síce vo veľkom množstve nepredáva, ale vytvára obraz o momentálnych trendoch a na zákazníka pôsobí luxusne. Ak je výber tovaru na predajni rozmanitý a dobre odprezentovaný, často si zákazník, ktorý si pred tým kupoval len jednoduché „basic kúsky“, kúpi niečo iné. Na týchto kusoch tovaru je zväčša aj vyššia cena, lebo ich počet je spravidla sezónny a limitovaný. Rokmi praxe v nami analyzovanej firme sa ukázalo, že ak je predajca správne a kvalitne školený, dokáže zmeniť návyk zákazníka od toho nakupovať len „basic produkty“ k tomu, že nakupuje vyslovene najnovšie trendy kúsky momentálnej sezóny. Práve tak si predajca zabezpečí, že sa k nemu zákazník vracia, tvorí si s ním bližší vzťah a pre firmu to znamená vyššiu tržbu.

Ďalší faktor, kvôli ktorému boli predajne firmy VEMRON len monobrandové je, že pri vyjednávaní podmienok s jednotlivými značkami je často podmienkou dodávateľa, aby mala ich značka vlastnú predajňu. Dôvodom je, že vlastná predajňa je v mnohých prípadoch pre značky veľmi reprezentatívna a dodáva jej hodnotu. Stavba vlastných predajní pre značky je ale spätá s výraznými dodatočnými nákladmi. Tie sú pokryté troma rôznymi spôsobmi.

Prvý spôsob je o tom, že importér chce na toľko značku predávať na svojom trhu, že zafinancuje celú predajňu vo vlastnej réžii podľa zadania exportéra. V praxi to znamená, že

tím ľudí, ktorí sú vo firme za to zodpovední (vo firme VERMONT sa ich tím volá store concept, tj. Ďalej len ako store concept), sa ide pozrieť do krajiny odkiaľ značka pochádza na ich pôvodné predajne a následne sa jej snaží štýlom priblížiť. Cieľom je vytvoriť niečo podobné vo svojej krajine, kde ide značku firma importovať.

Druhý spôsob je, že si firma importéra dohodne podmienky tak, že firma exportéra zafinancuje časť, alebo celú prevádzku a dohodnú sa len na fixnej dobe spolupráce. Tento model využíva firma VERMONT len veľmi zriedka. Je totiž pre nich veľmi limitujúci a z praxe sa im osvedčilo, že viac sa im oplatí riziko stratiť na stavbe predajne ako byť neskôr stále povinný nakupovať len kvôli zmluve, aj keď sa značke na našom trhu nedarí.

Tretí spôsob je dohodnúť sa s nákupným centrom, že zafinancuje stavu predajne. To je spôsob, ktorý importér prezentuje tak, že „on“ zabezpečí stavbu a exportér teda jedná o podmienkach, ako keby to celé financoval importér. Firma veľká ako VERMONT má ale ponuky od nákupných centier, ktoré majú záujem, aby sa predávala luxusná značka práve u nich. Preto sa radi spolupodieľajú na stavbe predajne.

Na základe konzultácie sme zistili, že ceny stavby predajní sa pohybujú v roku 2024 v nami analyzovanej firme od 500 000 € do 1 200 000€. Záleží na vybavení a hlavne veľkosti predajne.

4.3.1 Transformačný proces

Prvotná myšlienka na vznik inovácie vznikla počas prvého uzatvorenia predajní. Vo firme VERMONT funguje predaj na základe osobného kontaktu so zákazníkom. Organizačná štruktúra každej predajne je nasledovná. Každá predajňa má vlastného store managera a jeho zástupcu deputy store managera. Tí majú pod sebou zamestnaných store asistentov - predajcov. Manageri sú rozdelení tak, aby bol každý prítomný na rozdielnej smene a to z dôvodu, aby bola stále prítomná zodpovedná osoba. To má ale okrem bežnej organizačnej štruktúry pre zodpovednosť ešte druhý efekt. Manažér predajne väčšinou nastavuje smer aj dynamiku celej predajne. Zväčša má svojich rokmi vybudovaných vlastných klientov, ktorí nechodia do predajne nakupovať len kvôli značke, ale chodia priamo do tej predajne, kde momentálne pracuje. Majú k nemu dôveru, že ich dokáže kompletne obliecť a doladiť outfit tak, aby boli spokojní. Pre predajne siete VERMONT je bežné, že si bonitní zákazníci dohodnú dátum a čas, kedy na predajňu prídu a čaká ich tam

ich oblúbený predajca. Celý zákaznícky servis je tomu prispôsobený, cieľom je totiž spraviť z nákupu v tejto sieti zážitok.

Po začiatku covidu zostali teda predajne na nejakú dobu zatvorené. Predajcovia tým strácali priamy kontakt so svojimi zákazníkmi. Efekt počas zatvorenia budeme rozoberať v ďalšej časti. Pre túto kapitolu sledujeme jav, ktorý sa začal diať, keď sa otvorili prevádzky v obmedzenom režime. Zákazníci v roku 2020 a 2021 začali dostávať možnosť vracať sa do predajni za obmedzených podmienok. Zásadné boli hlavne obmedzenia na metre štvorcové. Tieto opatrenia zakazovali viacerým zákazníkom byť na predajni súčasne. Nasledovné obmedzenie sa málokterých prevádzok dotklo tak, ako nami sledovanej firmy. Väčšina predajni sú v tejto sieti totiž malé a do väčšiny ich priestoru mohlo vojsť nanajvýš päť ľudí. To sa stalo veľmi obmedzujúcim hlavne pre väčšie rodiny a tvoril sa pred obchodmi rad. Bonitní zákazníci mali veľký problém čakať v rade a tak prestávali chodiť do prevádzok, alebo sa im vyhli, keď videli dlhý rad. Naopak ľudia, ktorí už boli v predajni, boli po dlhej dobe radi, že dostanú svoj servis a môžu si nakúpiť, preto boli ochotní míňať viac ako obvykle. Vzťahy s predajcami sa ešte viac utužili, pretože na predajni mali ešte viac súkromia a tak bol celý zážitok ešte exkluzívnejší.

Už pred pandémiou bolo zvykom, že zákazníci chceli, aby im ich predajca odporučil tovar aj z iného segmentu. Najlepšie vzťahy majú zákazníci s predajcami v značke GANT, pretože túto má sieť VERMONT už viac ako 20 rokov na slovenskom, maďarskom a českom trhu. Tým, že zákazníci sú zväčša veľmi bonitní, často sa ich životný štýl spája v zime s lyžovaním, skialpom či extrémnou turistikou. V lete naopak s golfom a športami spojenými s koňmi ako dostihy alebo polo. Sieť preto priniesla na svoje trhy veľmi luxusnú značku športového oblečenia Peak Performace. Bežná zimná bunda od tejto sa pohybuje v priemernej výške 900 eur. Predajcovia na predajni GANT už pred pandémiou teda ponúkali zákazníkovi možnosť ísť si nakúpiť produkty do inej predajne. Nevedeli ale odsledovať či naozaj išli a tým, že zákazníkovi záleží viac na predjcovi a servise ako produkte nie vždy aj potom nakúpili. Zákazníci sa po návrate zo zavretých domácností ešte aj báli chodiť a nakupovať vo viacerých obchodoch v nákupnom centre, aby sa nenakazali. Preto začali žiadať, aby si mohli nakúpiť tovar, ktorý predajcovia doporúčajú, priamo u nich na vybranej predajni. Vtedy prišiel tento zdroj inovácie od zákazníkov. Prvá takáto požiadavka sa zrodila na predajni GANT Bory Mall. Predajca chcel predáť lyžiarsku súpravu svojmu zákazníkovi, ktorý sa chystal na lyžovačku. Šéf predajne teda oslovil svojho nadriadeného, v tomto prípade retail manažera, a požiadal o túto neobvyklú vec. Chcel, aby

k nemu na predajňu poslali tovar inej značky zo skladu a aby ho tam mohol odprezentovať a potencionálne predat' svojmu zákazníkovi. Za bežných okolností by asi bol tento proces zamietnutý, pretože je pre sklad a logistiku operačne náročný. Počas pandemického obdobia bol ale cash-flow firmy veľmi nízky, preto sa chytili každej šance, ktorej sa dalo. Logistika sa spojila s predajňou aj obchodom a urobili špeciálu objednávku pre predajňu. Zákazník si zo špeciálnej objednávky vo výsledku aj naozaj nakúpil. Tento jav prekvapil a nastavil nové možnosti. Ukázalo sa, že rokmi majú zákazníci so svojimi predajcami vybudované tak úzke vzťahy, že by sa to mohlo stať novým štandardom. Retail tím teda upozornil CTO firmy na túto inováciu a spýtal sa, či by nemali záujem dať túto možnosť celoplošne všetkým predajniam. Po príprave a vypracovaní nových logistických procesov sa tento proces podaril a každá predajňa mala možnosť pre svojich zákazníkov „objednať“ aj tovar značky, ktorú vo svojej predajni bežne nepredávajú.

Predaj stúpa a to ukazuje jasný trend, že zákazníci majú záujem si kombinovať rôzne značky. Ukazuje sa aj, že to neplatí len pre športový a bežný tovar ale zákazníci majú záujem nakombinovať si aj značky s podobným módnym sortimentom ako GANT, La Martina, Woolrich, Karl Lagerfeld alebo Camel Active.

Pozitívne výsledky tejto otvorenej inovácie motivovali firmu VERMONT, zamýšľať sa nad možnosťou spustiť predaj aj v multibrandových predajniach. Zistili, že ich kmeňoví zákazníci si viac potrpia na luxusnom zážitku z nákupu ako na samotných predávaných značkách. V roku 2021 začali vo firme pripravovať podklady pre nový projekt s názvom VERMONT Store. Tento koncept je v zahraničí známy aj pod pojmom „concept store“. Spôsobom predaja nie je len to, aby boli zaujímavé produkty ale ide hlavne o celý predajný zážitok. Concept stores sú špecifické tým, že predávajú veľmi široký sortiment od oblečenia cez kuchynské potreby až po elektroniku ale všetko je v jednej a tej istej téme. Zákazník tam teda nejde len kvôli nákupu oblečenia, alebo iného tovaru, ale za zážitkom.

Kľúčovým problémom tohto projektu bola potreba nájsť vhodného architekta, ktorý by bol schopný navrhnuť a pripraviť úplne nový špecifický koncept. Firma sa najprv zamerala na stredoeurópsky trh a skúsila nájsť riešenie v blízkosti. To sa aj po opätovnom oslovení firiem bohužiaľ nepodarilo. Finálnym návrhárom sa stal prestížny milánsky architekt, ktorý pripravil víziu VERMONT Stores. Firma si identifikovala miesta, kde by chceli prvé predajne otvoriť. Dve predajne sa rozhodli pripraviť v Prahe, z čoho jednu ako „flagship“ na lokácii Pražská brána. To je jedna z najdrahších lokácií v Prahe na prezentáciu nového

konceptu. Ostatné pripravili v Košiciach, Plzni, Hradci Králové a v Pardubicích. Tržby nám pre analýzu tejto práce poskytla spoločnosť len za predajňu v Košiciach. Tam Vermont už mal jednu predajňu GANT a otvorili aj predajňu VEMRONT store, kde sa tiež značka GANT predáva, keďže je nevyhnutnou súčasťou siete. Očakávalo sa teda, že klesnú predaje už fungujúcej monobrandovej predajni GANT a presunú sa do novootvorenej predaje VERMONT store. Manažment teda ráatal s tým, že VERMONT už so značkou GANT dosiahol v meste Košice svoj trhový potenciál a nasýtil trh.

Výsledky transformácie – VERMONT Store

Počas skúmania spoločnosti VERMONT sme ako prvú otvorenú inováciu analyzovali spustenie novej siete obchodov s názvom VERMONT Store. Celkovo ich spoločnosť otvorila šesť v dvoch krajinách - na Slovensku jednu a v Českej republike päť. Túto inováciu sme vyhodili ako otvorenú. Spoločnosť sa rozhodla transformovať takto svoj obchodný model preto, aby reagovala na potrebu zákazníkov, ktorá vznikla práve počas pandémie. Dáta pre analýzu výsledkov tejto inovácie poskytla spoločnosť len na príklade predajne GANT v Košiciach. Sledovaná predajňa pôsobila ako monobrand v meste Košice už dlhodobo. Počas pandémie otvorili v meste aj novú predajňu VERMONT Store, v ktorej zároveň s predajom iných značiek predávali aj značku GANT. Môžeme teda povedať, že všetky tržby zo značky GANT v meste Košice sú dodatočné. Výsledky sú v nasledujúcej tabuľke č.4:

Tabuľka 4. Výsledky transformovaného obchodného modelu VERMONT Store

	Celkové tržby za rok 2023	Celkové tržby len zo značky GANT za rok 2023	Podiel na celkových tržbách
GANT Košice	€ 812 061,00	€ 812 061,00	100%
Vermont Store Košice	€ 941 887,00	€ 507 709,00	54%

Zdroj: autor (2024)

Ako môžeme vidieť sledovaná otvorená inovácia bola v meste Košice veľmi úspešná. Podľa poskytnutých dát samostatná predajňa GANT vygenerovala v nami analyzovanom meste za rok 2023 celkovú tržbu 812 061€. Predajňa sa tu nachádza už viac ako desať rokov. To znamená, že môžeme povedať, že jej rast sa zastabilizoval a naplňa svoj trhový potenciál. Otvorenie nového predajného konceptu VERMONT Store bolo teda pre mesto Košice značnou výzvou a rizikom, ktoré sa spoločnosť rozhodla prijať. Podľa výsledkov vygenerovala novootvorená predajňa len v roku 2023 viac ako 941 000€. To je

podľa CTO spoločnosti veľmi dobrý výsledok pre prvý rok pôsobenia na trhu. Nie len, že je to viac ako vygenerovala overená predajňa s dlhoročnou históriou v danom teritóriu, ale sledujeme tu aj iný zaujímavý jav. Ako vidíme v tabuľke č. 4, celkový podiel tržieb zo značky GANT na zisku novej multibrandovej predajne bol 54%. Tieto tržby môžeme považovať za dodatočné. Spoločnosť by ich nikdy nebola schopná dosiahnuť len v pôvodnej monobrand predajni GANT. Podniku sa teda podarilo osloviť zákazníkov v regióne úplne novým spôsobom. Nové predajne VERMONT Store neposkytujú zákazníkom len predaj tovaru, ale hlavne zážitok z nakupovania. Na základe konzultácie s manažérmi predajne vnímajú zákazníci túto otvorenú inováciu veľmi pozitívne. Ich požiadavka môcť si vybrať zo širšieho portfólia produktov a značiek bola tým vypočutá. Na základe komparácie dát predaja sme zistili, že sa v predajni veľmi dobre predávajú aj iné značky, nie však v takej miere ako značka GANT. Hodnotíme teda, že inovácia bola úspešná a značka by v nej mala pokračovať aj naďalej. Výsledky hovoria, že zákazníci spoločnosti si potrpia viac na emóciu, ktorú majú z nákupu, ako zo samotného produktu, ktorý si kúpia. Podľa konzultácie s CTO spoločnosti sledovaná otvorená inovácia priniesla spoločnosti 7% nárast na celkových tržbách. Tento výsledok je veľmi pozitívny aj pre dodávateľský reťazec spoločnosti. Pri podpise nových zmlúv je objem tovaru, ktorý je distribútor schopný predať, kľúčový. Od jeho výšky závisí, ako vysoké marže si môže distribútor dovoliť žiadať, takže aký diskont je exportér ochotný importérovi na jeho objednávku dať. Podľa CTO spoločnosti je teda vždy ich cieľom navýšiť tržby aj v prípade, že to nemusí priamo navýšiť zisk. Z dlhodobého hľadiska budú z lepšej vyjednávacej pozícií s exportérmi benefitovať. Kvalitné a luxusné predajne pomáhajú pri vyjednávaní a naberaní nových značiek do svojho portfólia. Exportér nahliada výraze lepšie na importéra, ktorý bude jeho značku reprezentatívne predávať a svojou kvalitou ešte zvyšovať jej hodnotu. Aj na nasledovné slúžia nové predajne VERMONT Store.

4.4 Transformovaný obchodný model - online

Spoločnosť VERMONT mala už od roku 2016 víziu prejsť do predaju aj online. Už v tomto období začali do terítoria, kde spoločnosť podnikala prenikáť aj ecommerce predajcovia, ktorí predávali len online. Opakovane sa stávalo, že títo predajcovia predávali na trhu, kde pôsobí VERMONT, aj značky, pre ktoré má VERMONT výhradnú distribúciu. Zastaviť ich v tomto predaji je ale administratívne a časovo veľmi náročné. Po preskúmaní

možností sa VEMORNT rozhodol takéto spory ani nezačínať. Nerieši si tieto problémy s predajcami, ale priamo s materskou firmou. Tá sa odvoláva, že tovar nepredala na výhradné distribučné územie ale inam. Tým, že je ale online predaj globalizovaný, predajca často nakúpi tovar od iného veľkoobchodníka v rámci EU, a potom v rámci celoeurópskeho predaja ponúka tovar aj na Slovensku, v Maďarsku či v Českej Republike. Tieto dôvody ale aj všeobecný narastajúci trend predaja online motivoval spoločnosť VERMONT k tvorbe ich vlastného ecommerce predajného modelu. Po roku distribučných a logistických príprav spustili v ôsmom mesiaci roku 2017 prvý e-commerce projekt, kde predávali výhradne značku GANT. Eshop, kde využívali svoju výhradnú distribúciu značky GANT, využívali rovno v troch krajinách. Vznikol teda eshop gant.sk, gant.cz a gant.hu. Prvým merateľným rokom bol rok 2018. V nasledujúcej tabuľke č. 2 môžeme sledovať tržby eshopu v jednotlivých mesiacoch. Na demonštráciu prvotných výsledkov sme zvolili najvýkonnejšiu slovenskú predajňu a porovnali to s eshopom GANT.sk.

Tabuľka 2. Tržby predaju online pre gant.sk v rokoch 2018

Mesiac v 2018	1	2	3	4	5	6
Gant.sk	€ 39 873,70	€ 25 954,00	€ 24 928,54	€ 30 934,19	€ 32 148,91	€ 21 515,81
Retail 1	€ 82 552,24	€ 38 791,90	€ 73 206,14	€ 69 564,36	€ 63 137,45	€ 120 099,07
Mesiac v 2018	7	8	9	10	11	12
Gant.sk	€ 40 701,63	€ 33 484,79	€ 40 253,79	€ 56 007,82	€ 85 234,64	€ 123 788,84
Retail 1	€ 56 025,77	€ 38 439,49	€ 72 057,26	€ 105 434,25	€ 78 813,38	€ 175 531,81
	Gant.sk	Retail 1				
Ceková tržba	€ 973 653,11	€ 554 826,67				

Zdroj: autor (2024)

Na túto analýzu nám ako aj pred tým boli poskytnuté len údaje od slovenských predajní - v tomto prípade od slovenského eshopu vybranej najvýkonnejšej slovenskej predajne. Ako môžeme vidieť v tabuľke celková ročná tržba vybranej predajne nazvanej kvôli anonymite Retail 1 bola celkovo vo výške 973 653€. Pričom tržba celého eshopu bola za rok len trocha viac ako polovica kamennej predajne a to 554 826€. To jasne ukazuje, že prvý rok po spustení, bol pre spoločnosť eshop len veľmi doplnkovým produktom ich predaja. CTO tvrdí, že keď spúšťali eshop nerobili kvôli nemu žiadne zvlášť sezónne

objednávky. Na eshope sa predávalo len to, čo bolo na sklade pripravené na doplnenie predajní. Preto bol aj výber veľmi limitovaný. V podniku na spustenie eshopu nebolo alokovaných ani veľa zdrojov, preto sa firma nijak nesnažila pracovať s nákupným zážitkom. V roku 2019 eshop rástol ale stále nie závratne. Práca na ňom a obslužné náklady stále vysoko prevyšovali ním generované tržby. V roku 2019 vygeneroval eshop GANT.sk celkovo 1,2 milióna eur, čím približne dorovnal tohoročný zisk najlepšej predajne. Oproti roku 2018 išlo o vysoký nárast, aj napriek tomu pre firmu to nebola nijaká výrazná zmena. Zvýšené zisky boli len odrazom lepšej skladovej zásoby a vyššími finančnými tokmi do marketingu. Zásadná zmena pre eshop prišla až v roku 2020, kedy začala byť spoločnosť naň odkázaná. Po nútenom zavretí predajní a s tým spojeným výpadkom tržieb, mala firma veľa zamestnancov, pre ktorých nemali prácu. Najväčšia časť ich bola na predajniach, tým ale mala byť zo štátu kompenzovaná mzda, takže ich zapojenie do procesu firma nesúrila. Problém nastal so všetkými ostatnými pracovníkmi, zamestnancami logistiky, skladu, office, call centra, importu, exportu, financií a veľkoobchodu. Všetci títo zamestnanci nemali ako pracovať v momente keď boli predajne zatvorené.

Nasledujúcu analýzu vykonáme na základe poznatkov zo štúdie Hoang a kolektívu z roku 2022, kde identifikovali dôležité faktory pre úspešnú transformáciu obchodného modelu z kamenných predajní do predaju online v segmente luxusnej módy. Hoang a kolektív uviedli, že bonitní zákazníci trvajú na týchto bodoch: **rýchle doručenie, rýchly a bezpečný transakčný systém, prémiové balenia produktov, rýchla a efektívna zákaznícka podpora, rýchle vrátenie peňazí a bezproblémová reklamácia**. Zameriame sa teda na tieto faktory a popíšeme či a ako ich firma integrovala a či na nich pracovala.

Rýchle doručenie:

Prvé dni zavretých predajní ukázali potenciál v eshope, ktorý nikto z manažmentu nečakal, preto sa začali naplno venovať tomu a všetok ľudský kapitál presunuli na prácu na eshope. Vízia CEO bola aby všetci, ktorí nemajú ako pracovať pracovali na tom, aby VERMONT poskytol svojmu eshopovému zákazníkovi tak kvalitný servis a zážitok ako je zvyknutý na predajniach, pretože nikto nevedel ako dlho budú predajne ešte zatvorené. Všetci voľní zamestnanci začali teda pracovať na tom, aby naplnili víziu CEO. Všetci zamestnanci skladu a logistiky sa presunuli na oddelenie eshopu. Boli to zamestnanci, ktorí pred tým pripravovali tovar pre predajne. Teraz po zmene sa väčšina z nich presunula na eshop, logistiku a sklad. Týmto si firma už od prvého dňa zabezpečila dodanie pre svojich

zákazníkov na druhý deň. Aj to im poskytlo výraznú konkurenčnú výhodu v období, kedy sa ostatné eshopy trápili so včasným dodaním a VEMRNOT dokázal všetky objednávky vybaviť za menej ako 48 hodín. V rámci zachovania exkluzivity tiež padlo rozhodnutie, že doprava bola a aj stále je na všetkých eshopoch spoločnosti VERMONT vždy zdarma. Nezáleží na množstve objednávky, vždy vám je tovar doručený bez pridanej ceny.

Rýchly a bezpečný transakčný systém:

Spoločnosť VERMONT sa už od začiatku fungovania eshopu rozhodla nepracovať na vlastnom transakčnom systéme. Od začiatku využívala platobnú bránu GoPay poskytnutú externým dodávateľom. Na trhu je tento sprostredkovateľ považovaný za profesionálneho a využíva ho väčšina veľkých eshopov na tomto trhu.

Prémiové balenia produktov:

Balenie produktov je v ecommerce jediný moment kedy má predajca priamy kontakt zo zákazníkom a dokáže mu poskytnúť zážitok ktorým sa odlíši od konkurencie. Aj preto sa spoločnosť VERMONT zamerala na balenie. Vytvorili dva typy krabíc - jednu klasickú, do ktorej balia všetky objednávku a druhú darčekovú, za ktorú si musí zákazník priplatiť. Na balenie všetkých objednávok úplne vyradili igelitové sáčky a iné obalové materiály. Všetko muselo byť zabalené v na mieru vyrobených krabiciach pre spoločnosť českým dodávateľom. Toto rozhodnutie bolo pre firmu veľmi nákladné, lebo takéto krabice stáli od 5 do 8 eur za kus podľa veľkosti krabice. Tým pádom ak išlo o väčšiu objednávku, kde bolo potrebné krabíc použiť viac, náklad len na obalový materiál jednej objednávky bol aj viac ako 20 eur, čo je v tomto segmente veľmi vysoké. Spoločnosť sa ale rozhodla tento náklad podstúpiť, len aby sprostredkovali excelentný zážitok zákazníkovi. Krabice, za ktoré sa doplácalo, a to darčekové krabice, boli v nákladoch približne dvojnásobne drahšie - v cene 10 až 20eur za kus podľa veľkosti krabice. Firma najprv plánovala preniesť tento náklad priamo na zákazníka. Nakoniec ale v rámci poskytovania zážitku znížila cenu za darčekové krabice na fixných 6,9 eur. Odhliadnuc od toho, aká je objednávka veľká a koľko darčekových krabíc bolo potreba na jej zabalenie. Na prvý pohľad malá zmena spôsobila, že zákazníci začali objednávať tovar ako darček domov pre ľudí s ktorými sa nemohli počas pandémie stretnúť. Všetky tieto krabice boli vyrábané dodávateľom z Českej republiky, aby sa minimalizoval čas dopravy a zabezpečil dosah na priamy kontakt s výrobou. Zabezpečili si tak aj to, že v prípade zmien v dizajne krabíc dodávateľ vedel priamo reagovať.

Okrem samotnej krabice si VERMONT dal záležať aj na zabelení samotného tovaru vo vnútri krabice. Začali využívať luxusne pôsobiaci hodvábný papier do ktorého tovar balili pred tým ako ho vložili do krabice. Aj tento papier priniesol dodatočné náklady. Približne 0,4 eur na jedno balenie. Pod papier vkladali striebornú obálku, vo vnútri ktorej bolo poďakovanie za nákup a faktúra, čo prinieslo ďalší náklad cca vo výške 0,25 eur na balenie.

Posledný prvok, ktorým prostredníctvom balenia sprostredkovali zážitok zákazníkom počas pandémie, bola vlastná vôňa. Spoločnosť si u externého dodávateľa nechala navrhnúť vlastnú špeciálnu vôňu pre ich zákazníkov. Tieto vône potom vkladali na špeciálne vyrobených papierových logách spoločnosti do krabíc. Docielili tým voňavý balík, plus to slúžilo ako darček pre zákazníka. Celkovo to pridalo ďalších 2,5 eur na jednu objednávku. V tabuľke č. 3 môžeme vidieť zhrnutie nákladov na balenie jednej objednávky:

Tabuľka 3. Náklady na zabalenie jednej objednávky

Bežná krabica	Hodvábný papier	Obálka s poďakovaním	Vôňa v krabici	Celková cena
5 - 8€	0,4€	0,25€	2,5€	8,15 – 11,15€

Zdroj: autor (2024)

Ako môžeme vidieť, firma platí približne 10 € za zabalenie jednej objednávky. Všetky to sú náklady len na sprostredkovanie zážitku z nákupu pre zákazníka. Podľa interných odhadov ak by im nemalo záležať na forme prezentácie balenia jednu objednávku by vedeli zabaliť do 1 € v obalovom materiáli. Všetky tieto kroky ukazujú jasnú víziu spoločnosti poskytnúť zážitok zákazníkovi aj na úkor vysokých nákladov.

Rýchla a efektívna zákaznícka podpora:

Od začiatku fungovania mali pri spustení predaja online callcentrum, kde zákazníci mohli napísať aj zavolať. Počas pandémie sa ale aj táto služba musela výrazne prispôbiť. S prudkým nárastom objednávok začalo chodiť aj viac zákazníckych požiadaviek. Vo firme teda presunuli ľudský kapitál, ktorý práve nebol zamestnaný inou prácou na call centrum. Aj vďaka tomu sa im podarilo udržať call centrum veľmi funkčné a zákazníci nemuseli v žiadnom bode čakať niekde na linke na prepojenie. Aj to je považované za nadštandardnú službu a počas prvých týždňov opatrení boli jedny z mála eshopov, do ktorých sa dalo bez

problémov dovolať. V procese návalu telefonátov prišla aj ponuka zapojiť do procesu umelú inteligenciu, čo by výrazne znížilo náklady. Túto možnosť zamietli, aby si udržali priamy kontakt so zákazníkom.

Rýchle vrátenie peňazí a bezproblémová reklamácia

Reklamovanie produktu je pre zákazníkov veľmi dôležité, pretože vždy rátajú s tým, že sú v práve a zle reagujú ak im nie je po vôli. Preto sa firma v prvých dňoch pandémie rozhodla uznávať plošne všetky reklamácie. Vrátenie peňazí sa ukázalo ako jeden z najnáročnejších úkonov pri správe eshopu. Ako aj Hoang a kolektív vo svojej práci zistili, zákazníci, ktorí minú na nákup veľa peňazí, majú záujem ich dostať späť na účet v momente, kedy tovar vrátia. Samotný proces vrátenia nie je náročný, ako problém sa ukázal cash-flow firmy. Tento jav totiž firma nikdy nezažila a to, že tovar, ktorý vytvorí v mesiaci jeden pozitívny cash-flow môže vytvoriť v mesiaci dva negatívne cash-flow. Pri predaji v kamenných predajniach je vratkovosť zanedbateľná naopak na eshope je to inak. Priemerná vratkovosť je pri nami skúmaných eshopoch 20%. Ak si stanovíme modelový mesiac 09/2021 tak vratky len pre GANT.sk boli vo výške približne 40 000€. To je už dosť vysoká suma, ktorá ak odíde v mesiaci, kedy má firma nižší cash-flow napríklad jún, júl, február alebo marec. Vedelo to spôsobiť problémy. Firma sa ale zamerala na to, aby peniaze vedela zákazníkom priamo vracať, preto pozastavila platby veriteľom a znova prioritizovala zákazníka.

V bode kedy eshop vznikol bol to len druhotný produkt. Predávali na ňom len tovar, ktorý nebol na predajniach a bol len v skladovej zásobe. Celý eshop dali vytvoriť a spravovať externému poskytovateľovi s presným zadaním ako by chceli aby eshop fungoval.

Výsledky transformácie - online

Na takto transformovanom obchodnom modeli sme analyzovali pôsobenie VEROMONT v online priestore, konkrétne gant.sk. Hoci dnes už spoločnosť má 6 eshopov a to gant.sk, gant.cz, gant.hu, vermont.sk, vermont.hu a vermont.cz, v období pandémie boli k dispozícii len eshopy GANT a pre zachovanie obchodného tajomstva nám boli poskytnuté údaje len z eshopu gant.sk. Ako sme analyzovali v praktickej časti práce, podnik minul značné množstvo ľudského aj finančného kapitálu na to, aby udržal silný zákaznícky zážitok. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť tržby, ktoré tieto zmeny priniesli:

Tabuľka 5. Tržby gant.sk 2018-2023

2018	2019	2020
€ 554 826,67	€ 1 056 482,70	€ 2 279 976,75
2021	2022	2023
€ 3 552 993,45	€ 3 028 388,79	€ 3 890 184,87

Zdroj: autor (2024)

Ako vidíme v tabuľke č.5 vývoj tržieb na eshope gant.sk je medzi rokmi 2018-2023 veľmi dynamický. V roku 2018 kedy sa spoločnosť predaju online ešte aktívne nevenovala eshop gant.sk celkovo vygeneroval tržbu vo výške 554 826€. Následne v roku 2019 skoro zdvojnásobil svoje tržby. Ako sme popísali vyššie v podnik začal roku 2020 sústredovať všetky svoje zdroje, aby zabezpečil čo najlepší servis a preniesol tak rovnaký štandard, na ktorý boli zákazníci zvyknutí na predajniach, čo sa priamo odrazilo aj na tržbách. Medzi rokmi 2019 a 2020 sa podarilo spoločnosti svoje tržby zdvojnásobiť. Následne medzi rokmi 2020 a 2021 znova rástli a to o ďalších 35%, čo je viac ako 1,2 milióna eur medziročne. V roku 2022 sa tržby stabilizovali a klesli o 15%, čo bolo priamo spôsobené odstránením opatrení a znova otvorením kamenných predajní. Ako však môžeme vidieť vo výsledkoch z roku 2023, tržby znova medziročne rastú, čo značí pozitívny výhľad do budúcnosti.

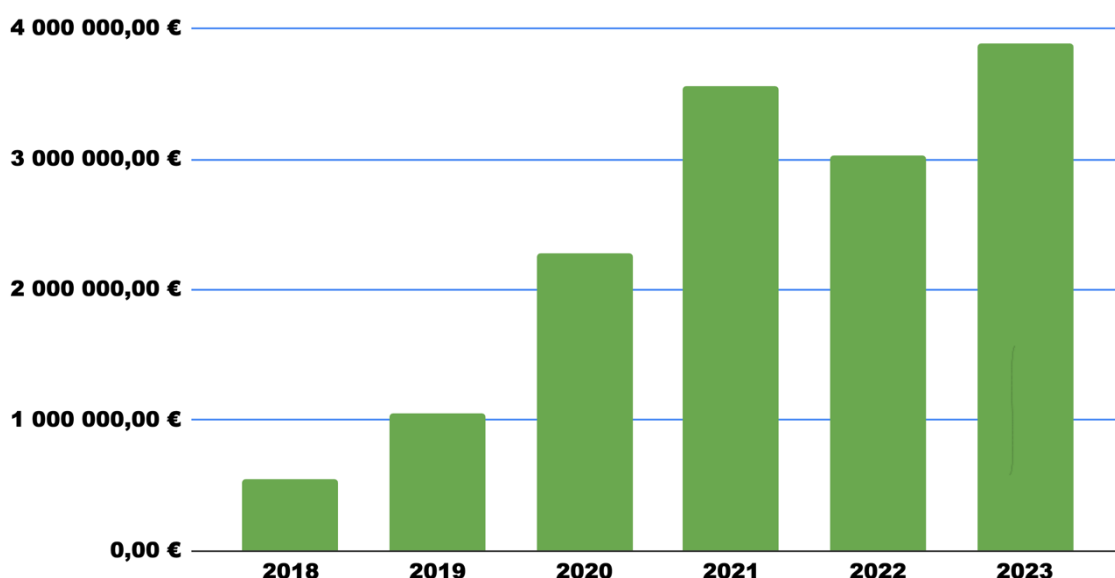
DISKUSIA

Počas pandémie COVID-19 sa v záujme zachovania bezpečnosti zdravia obyvateľov začali prijímať mnohé opatrenia spojené so zákazom vychádzania z domácností. Opatrenia spôsobili, že mnohé podniky neboli schopné pokračovať vo svojom podnikaní tak ako pred pandemiou. Podniky podnikajúce v módnom odvetví boli jedny z najviac postihnutých. Nákup v módnom odvetví si určili vlády viacerých krajín až ako poslednú prioritu pri opätovnom uvoľňovaní opatrení. Mnohé podniky v oblasti módy sa tak dostali do krízy. Ako sme identifikovali v teoretických východiskách našej diplomovej práce, otvorené inovácie sa osvedčili ako dobrý nástroj na transformáciu obchodného modelu. Takto transformované obchodné modely sa stali pre podniky jedinou možnosťou, ako prekonať ťažké obdobie krízy.

V nami analyzovanom podniku sme odhadli, že v pandemických rokoch 2020 a 2021 prišla spoločnosť približne o 20% svojich celkových ročných tržieb len z dôvodu obmedzenia predaja. Podniku sa ale podarilo tieto tržby kompenzovať tak, že aktívne zapojil do svojho podnikania transformované obchodné modely. Jedným z nich je otvorenie novej siete kamenných predajní. Druhým transformovaným modelom je zameranie sa na predaj online.

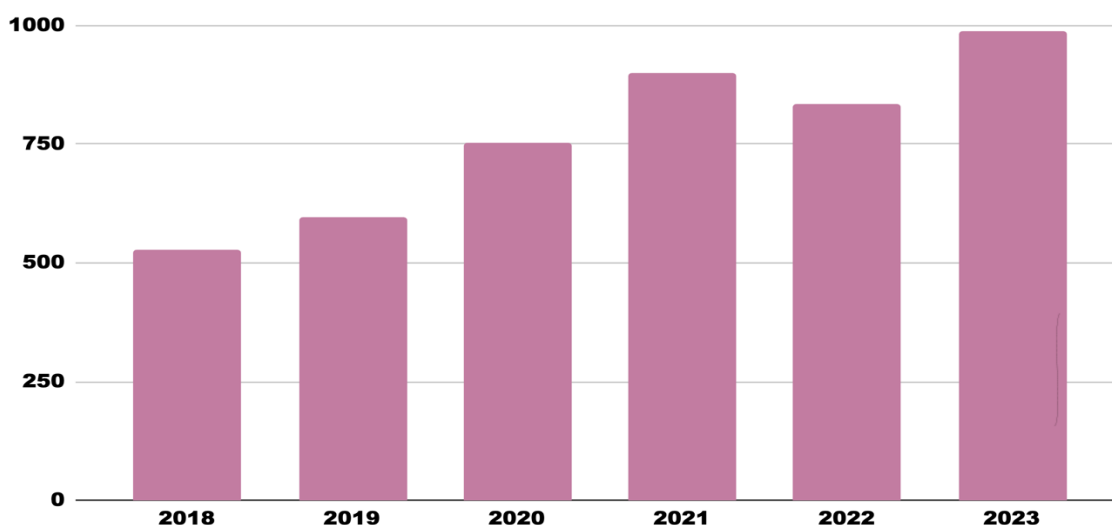
Väčší prínos pre chýbajúci cash-flow mal model prechodu do online priestoru. V práci ďalej sledujeme či vývoj online predaju spoločnosti VERMONT kopíruje svetové trendy. Budeme teda porovnávať údaje z teoretických východísk. Konkrétne tržby online predaju v módnom odvetví spracované portálom Statista s tržbami eshopu gant.sk zobrazenými na obrázku č.3.

Obrázok 3 Tržby gant.sk zobrazené na grafe 2018-2023



Zdroj: autor (2024)

Obrázok 4 Tržby online predaju na globálnom trhu v miliardách USD



Zdroj: Statista (2022)

Ako môžeme vidieť na obrázku č. 3, okrem roku 2018 a 2019, kedy spoločnosť VERMONT len začínala s podnikaním online, vývoj ich eshopov presne zodpovedá vývojom na svetovom trhu. Z toho teda vieme modelovať, že ak by bol model portálu Statista správne vytvorený, v roku 2027 by mal eshop gant.sk vygenerovať celkové tržby vo výške viac ako 5 miliónov EUR. Na Obrázku č. 4 sledujeme rovnaký vývojový trend, z toho teda môžeme urobiť záver, že eshopy spoločnosti VERMONT sa vyvíjajú rovnako ako

ostatné spoločnosti na trhu, čo znamená, že transformácia ich obchodného modelu počas pandémie bola úspešná.

V záverečnej časti diskusie, po zhrnutí všetkých výsledkov, dokážeme zodpovedať nami stanovené výskumné otázky z kapitoly o metodológii práce.

Výskumná otázka 1: Aké otvorené inovácie zaviedla spoločnosť počas pandémie?

Spoločnosť integrovala viacero otvorených inovácií v snahe zotrvať na trhu aj počas zatvorených predajní. Jedna z nich bola, že začali na predajniach, ktoré boli monobrandové predávať aj tovar iných značiek, pre ktoré sú výhradný distribútorom. Sledovaná služba sa integrovala tak hlboko, že viedla ku vzniku samostatných multibrand predajní s názvom VERMONT Store.

Výskumná otázka 2: Ako prebiehal proces integrácie týchto otvorených inovácií?

Celý proces bol veľmi rýchly a väčšinu vecí sa spoločnosť učila až za pochodu, aby čo najrýchlejšie dokázala kompenzovať výpadky tržieb.

Výskumná otázka 3: Aké ekonomické dôsledky mali otvorené inovácie na podnik?

Ako sme už popísali, obe nami analyzované inovácie mali veľmi pozitívne výsledky v dôsledku čoho sa spoločnosť v nich rozhodla pokračovať.

Výskumná otázka 4: Ako transformovala spoločnosť počas pandémie svoj obchodný model?

Spoločnosť počas pandémie sústredila väčšinu svojich zdrojov do predaju online, a tak prešla transformáciou z podniku, ktorý online nikdy nepredával, do podniku, pre ktorý tvorí predaj online v roku 2023 približne 40% celkového obratu spoločnosti.

Druhou transformáciou prešiel predajný model výhradného predaja značiek samostatne. Niektoré predajne sa teda transformovali a fungujú ako nový multibrand VEMORNT Store.

Výskumná otázka 5: Aké hodnoty vytvoril podnik pre zákazníkov transformáciou obchodného modelu?

Vytvorením predajní VERMONT Store podnik priniesol zákazníkovi možnosť vybrať si zo širšieho portfólia značiek. Pre zákazníkov sa to stalo jednoduchším a praktickejším. Počas pandémie to bolo pre mnohých výhodnejšie aj z dôvodu, že nemuseli

chodiť do viacerých prevádzok, vďaka čomu znížili riziko, že sa môžu potencióálne nakaziť vírusom COVID-19.

Prechod do online predajného modelu prináša zákazníkom množstvo výhod. Jednou z nich je pohodlie, pretože si môžu vyberať a nakupovať z pohodlia domova, bez nutnosti cestovať do kamenných predajní. Ďalšou výhodou je široký výber produktov, ktoré sú ľahko dostupné na internete a zákazníci majú možnosť porovnávať ceny a vlastnosti produktov z rôznych zdrojov, čo im umožňuje nájsť najlepšie možné ponuky. Navyše, online nakupovanie často prichádza s výhodnými zľavami a akciami, ktoré môžu zákazníci využiť na úsporu peňazí. Dodanie a doručenie sú tiež pohodlné, s možnosťou rýchleho a zdarma doručenia priamo k dverám. Možnosť nakupovať online umožňuje zákazníkom úsporu času, ktorý by inak strávili cestovaním do obchodov. Celkovo je online nakupovanie pre zákazníkov spoľahlivým a efektívnym spôsobom nakupovania, ktorý si rýchlo obľúbili.

Výskumná otázka 6: Aké riziká sa spájajú s transformovaným obchodným modelom?

Oba nami transformované modely sa spájali s iným typom rizika. Pri prvej transformácii išlo o stavbu úplne nových predajní, konkrétne šiestich v priebehu jedného roka, s celkovým nákladom okolo šesť miliónov eur. Sledovaná investícia je zatiaľ podľa očakávaní návratná, hoci spoločnosť si pri jej zavedení bola vedomá vysokého rizika. Ak by sa investícia ukázala ako úplne zbytočná, a ľudia by po pandémie nemali už ochotu nakupovať v kamenných predajniach, mohla byť investícia likvidačná. Takisto ak by sa ukázalo, že tento inovovaný model je síce funkčný, ale aktívne uberá z tržieb iným prevádzkam, pre podnik by to znamenalo zbytočne vynaložené náklady a to nie len kapitálové, ale aj ľudské, pretože by museli celý projekt skončiť, aby neohrozili hlavnú časť podnikania. Pri druhom transformovanom modeli neprichádzalo toľko rizík, pretože väčšina zamestnancov bola len dočasne presunutá zo svojich doterajších pracovných pozícií. Neskôr, v roku 2022, prišlo riziko rastu, kedy firma zistila, že sa ich online predaj nedokáže ďalej vyvíjať pokiaľ budú závislí na externom poskytovateľovi IT služieb. Začali teda pracovať na tom, aby dokázali všetku IT prácu spojenú s eshopom prevziať pod seba a pokryť ju len z interných zdrojov.

ZÁVER

Pandémia COVID-19 veľmi výrazne postihla mnohé podniky. Jedno z odvetví, ktoré utrpelo najviac, bolo módna. Vysoké prepady tržieb, ktoré vznikli v dôsledku stále sa meniacich a často opakovaných protipandemických opatrení, spôsobili, že mnohé podniky sa dostali do krízy. Podniky, ktorým sa ale podarilo zotrvať aj v období po pandémie väčšinou do istej miery transformovali svoj obchodný model. Na základe našich teoretických východísk sa ukázal ako efektívny spôsob transformácie obchodného modelu založiť ho na princípe otvorených inovácií.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo vymedziť možnosti tvorby hodnôt transformovanými obchodnými modelmi, založenými na otvorených inováciách, a poukázať na príležitosti a riziká takto vzniknutých obchodných modelov. Tento cieľ sa nám podarilo dosiahnuť splnením troch parciálnych cieľov. Na základe komparácie tržieb sa ukázalo, že silné reštrikcie spojené so zatváraním predajní po nástupe pandémie mali priamy dopad na spoločnosť VERMONT. Zavreté predajne a nerovnomerné opatrenia v krajinách spôsobili, že väčšina zamestnancov nemala z dňa na deň možnosť pracovať. To sa ukázalo aj na kvantitatívnych výsledkoch, kde na základe nášho modelu odhadujeme, že zavretím predajní firma prišla o približne 25% svojich tržieb.

Pre splnenie druhého parciálneho cieľu sme po analýze medzinárodnej spoločnosti identifikovali dva transformované obchodné modely na základe otvorených inovácií. Prvým modelom je sieť multi-brandových predajní VERMONT Store vychádzajúca zo zákaznickej potreby môcť si kúpiť viac značiek na jednom mieste. Druhým modelom je inovácia a zameranie sa na predaj online. Ako sme si stanovili v cieľoch práce, obe tieto transformované modely sme porovnali s výsledkami štúdií zo zahraničia. V oboch prípadoch sme našli viacero podobností, takže ich transformáciu obchodných modelov sme vyhodnotili ako úspešnú.

Na tretí parciálny cieľ sme odpovedali v časti DISKUSIA, kde sme porovnali kvantitatívne výsledky týchto transformovaných modelov. Dospeli sme k záveru, že ich transformácia bola úspešná a oba obchodné modely sú profitabilné pre podnik, preto v nich spoločnosť pokračuje.

Splnením týchto parciálnych cieľov sme dosiahli hlavný cieľ práce. Môžeme zhrnúť, že nami analyzovaná spoločnosť bola počas pandémie nútená transformovať svoj obchodný

model a využila na to práve otvorené inovácie. Nami sledované modely priniesli hodnoty pre zákazníka v podobe jednoduchšieho a bezpečnejšieho nakupovania v predajniach VERMONT Store a možnosť dosiahnuť exkluzívny zážitok z nakupovania aj pri nákupe online. Z toho vyplýva, že transformované obchodné modely so sebou jednoznačne prinášajú možnosti na tvorbu hodnôt. Transformácie so sebou však prinášajú aj riziká vo forme zvýšených režijných nákladov a kapitálových investícií. Tie sa ale momentálne darí v nami sledovanej firme kompenzovať ekvivalentným nárastom tržieb.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

OSTERWALDER, Alexander - PIGNEUR, Yves. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brne: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydanie. Preložil Radek BLAHETA. V Brne: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

RAIMI, Lukman a KAH, Jainaba M. L. Career Re-Invention Through Entrepreneurial Mindset and Entrepreneurial Orientation in the Post-Pandemic Era. Online. In: HAI-JEW, Shalin (ed.). *Career Re-Invention in the Post-Pandemic Era. Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*. IGI Global, 2022, s. 255-280. ISBN 9781799886266. Dostupné z: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8626-6.ch011>. [cit. 2024-02-23].

HWANG, Sung-Hyun. An Analysis of Open Innovation Trends Using Patent Data. Online. *JOURNAL OF THE KOREA CONTENTS ASSOCIATION*. 2023, roč. 23, č. 6, s. 281-288. ISSN 1598-4877. Dostupné z: <https://doi.org/10.5392/JKCA.2023.23.06.281>. [cit. 2024-02-03].

EBINUM, Mike. How To: Business Model Canvas Explained. Sheda, 2016 [online]. [cit.2022–13–03]. Dostupné na: <<https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a/>>.

BAIERLE, Ismael Cristofer; SILUK, Julio Cezar Mairesse; GERHARDT, Vinicius Jaques; MICHELIN, Cláudia de Freitas; JUNIOR, Álvaro Luiz Neuenfeldt et al. Worldwide Innovation and Technology Environments: Research and Future Trends Involving Open Innovation. Online. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021, roč. 7, č. 4. ISSN 21998531. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/joitmc7040229>. [cit. 2024-03-14].

CHESBROUGH, H. *Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003. 245 s. ISBN 1-57851-837-7.

GUPTA, Astha Sanjeev; MUKHERJEE, Jaydeep a GARG, Ruchi. Retailing during the COVID-19 lifecycle: a bibliometric study. Online. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2023, roč. 51, č. 11, s. 1413-1476. ISSN 0959-0552. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2022-0363>. [cit. 2024-03-21].

ASGARI, Hamidreza; AZIMI, Ghazaleh; TITLOYE, Ibukun a JIN, Xia. Exploring the influences of personal attitudes on the intention of continuing online grocery shopping after the COVID-19 pandemic. Online. *Travel Behaviour and Society*. 2023, roč. 33. ISSN 2214367X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2023.100622>. [cit. 2024-01-09].

CHAMBERS-SAULS, Nickia; RAISINGHANI, Mahesh S.; IDEMUDIA, Efosa Carroll; MEDINA, Jorge a ZHANG, Timothy. Online Retail Systems in the Global COVID-19 Pandemic. Online. *International Journal of Risk and Contingency Management*. 2022, roč. 11, č. 1, s. 1-16. ISSN 2160-9624. Dostupné z: <https://doi.org/10.4018/IJRCM.290041>. [cit. 2024-02-11].

FAKIEH, Bahjat; AL-MALAISE AL-GHAMDI, Abdullah S.; RAGAB, Mahmoud a BEN MAKHLOUF, Abdellatif. The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business. Online. *Complexity*. 2022, roč. 2022, s. 1-10. ISSN 1099-0526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1155/2022/1649160>. [cit. 2024-04-23].

MARKOVIČ, Peter; POLLÁK, František; VAVREK, Roman a KOSTIUK, Yaroslava. Impact of Coronavirus Pandemic on Changes in e-Consumer Behaviour: Empirical Analysis of Slovak e-Commerce Market. Online. *Ekonomický časopis*. 2022, roč. 70, č. 4, s. 368-389. ISSN 0013-3035. Dostupné z: <https://doi.org/10.31577/ekoncas.2022.04.04>. [cit. 2024-04-23].

FITRIANI, Sabrina a VALENTIKA, Nina. Developing Marketplace-Based Online Store as an Adaptation to Online Purchase Trends. Online. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*. 2023, roč. 3, č. 2, s. 96-104. ISSN 2774-888X. Dostupné z: <https://doi.org/10.37481/jmeh.v3i2.592>. [cit. 2024-04-23].

BIGLIARDI, Barbara; BOTTANI, Eleonora; FILIPPELLI, Serena; TAGLIENTE, Leonardo a VENTURINI, Karen. Is any open innovation pattern emerging in the Italian fashion field? Preliminary evidence from some case studies. Online. *European Journal of Innovation Management*. 2022, roč. 25, č. 6, s. 1076-1105. ISSN 1460-1060. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2022-0322>. [cit. 2024-02-10].

BUSINESS resresearch company. COVID-19 Had A Mixed Impact On The Apparel Market With Demand Decreasing But Online Purchasing Increasing, 2021 [online]. [cit. 2022–10–03]. Dostupné na: <<https://www.globenewswire.com/news-release/2021/01/05/2153683/0/en/COVID-19-Had-A-Mixed-Impact-On-The-Apparel-Market-With-Demand-Decreasing-But-Online-Purchasing-Increasing.html> 2021/>.

SANTOS, Sara a DIEGUEZ, Teresa. Open Innovation as a Strategy to Sustainably Compete in the Textile Industry. Online. In: ENRÍQUEZ-DÍAZ, Joaquín; CASTRO-SANTOS, Laura a PUIME-GUILLÉN, Félix (ed.). *Financial Management and Risk Analysis Strategies for Business Sustainability*. Advances in Finance, Accounting, and Economics. IGI Global, 2021, s. 146-172. ISBN 9781799876342. Dostupné z: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7634-2.ch008>. [cit. 2024-01-23].

MODI, Dipali a ZHAO, Li. Trunk Club: Revolutionizing the Retail Model in Fashion. Online. In: JIN, Byoungcho Ellie a CEDROLA, Elena (ed.). *Process Innovation in the Global Fashion Industry*. Palgrave Studies in Practice: Global Fashion Brand Management. New York: Palgrave Macmillan US, 2019, s. 99-121. ISBN 978-1-137-52351-8. Dostupné z: https://doi.org/10.1057/978-1-137-52352-5_5. [cit. 2024-04-23].

HOANG, Duc; KOUSI, Sofia a MARTINEZ, Luis F. Online customer engagement in the post-pandemic scenario: a hybrid thematic analysis of the luxury fashion industry. Online. *Electronic Commerce Research*. 2023, roč. 23, č. 3, s. 1401-1428. ISSN 1389-5753. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09635-8>. [cit. 2024-04-23].

BAECKER, Ron a BAECKER, Ron. Business Models. Online. In: *Ethical Tech Startup Guide*. Synthesis Lectures on Professionalism and Career Advancement for Scientists and Engineers. Cham: Springer International Publishing, 2023, s. 67-83. ISBN 978-3-031-18779-7. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-031-18780-3_5. [cit. 2024-04-23].