



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

INOVACE MÓDNÍ E-KOMERCE

INNOVATION OF THE FASHION E-COMMERCE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Sojka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **David Sojka**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Inovace módní e–komerce

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Navržení produktu pro inovaci v módní e–komerci. Realizací tohoto cíle dosáhneme snížení vratkivosti zásilek. Tento model by znamenal finanční úsporu a šetřil životní prostředí.

Základní literární prameny:

Ries, E. & Dušek, L., 2015. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace, Brno: BizBooks.

Hrdý, M. & Krechovská, M., 2016. Podnikové finance v teorii a praxi 2. vydání., Praha: Wolters Kluwer.

Veber, J., 2016. Management inovací, Praha: Management Press.

Maurya, A. & Dušek, L., 2016. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje, V Brně: BizBooks.

Debaise, C., 2018. Start a Successful Business: Expert Advice to Take Your Startup from Idea to Empire, New York: AMACOM.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou ekonomické problematiky módní e-komerce. Na základě teoretických východisek posuzuje analýzu současného stavu včetně aktuálně používaných metod pro minimalizaci této problematiky. Dále je navrženo řešení, na jehož základě lze zredukovat ekonomický i ekologický dopad na udržitelný rozvoj této obchodní činnosti. Výstupem této práce je ucelený, kvalitní a realizovatelný návrh inovace, který bude založen na adekvátních postupech pro jeho realizaci.

Abstract

This bachelor thesis deals with economic problematics of fashion e-commerce. According to the theoretical backgrounds, it evaluates the analysis of the current state-of-art including currently used mitigation methods. Further, a solution is being proposed for the reduction of the economic and ecological impact on sustainable development of this business activity. The result of this thesis is a comprehensive, quality and feasible innovation proposal, which will be based on adequate methods for its realization.

Klíčová slova

inovace, podnikatelský záměr, módní e-komerce, udržitelný rozvoj

Key words

innovation, business plan, fashion e-commerce, sustainable development

Bibliografická citace

SOJKA, David. Inovace módní e-komerce [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116461>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. dubna 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl velmi poděkovat své vedoucí bakalářské práce, paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině, přítelkyni a přátelům, kteří mě podporují nejen při studiu, ale i při kariéře v oboru.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Základní pojmy.....	12
1.1.1 E-shop	12
1.1.2 Zákazník.....	12
1.1.3 Vratka (právo odstoupit od smlouvy).....	13
1.2 E-komerce.....	13
1.2.1 Módní e-komerce.....	13
1.3 Uspokojení online spotřebitele	14
1.3.1 Interaktivita.....	14
1.3.2 Informovanost o produktu	14
1.4 Inovace.....	15
1.4.1 Inovační firma.....	15
1.4.2 Očekávání od inovací.....	15
1.5 Analýza inovace	16
1.5.1 SLEPT analýza	16
1.5.2 Porterova analýza pěti sil.....	17
1.5.3 Hodnocení přínosů inovací	18
1.5.4 Analýza primárních a sekundárních zdrojů	19
1.5.5 Indukce a dedukce	19
1.5.6 Analýza rizik.....	19
1.6 Startup.....	20
1.6.1 Podnikatelský inkubátor	20
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	21
2.1 Vývoj e-komerce	21
2.2 SLEPT analýza	22
2.2.1 Sociální faktory.....	22
2.2.2 Legislativní faktory.....	23
2.2.3 Ekonomické faktory.....	23
2.2.4 Politické faktory.....	24
2.2.5 Technologické faktory	25
2.2.6 Grafický souhrn analýzy.....	26
2.3 Porterova analýza	27
2.3.1 Stávající konkurence.....	27
2.3.2 Nová konkurence	27
2.3.3 Vliv odběratelů	28

2.3.4	Vliv dodavatelů.....	28
2.3.5	Substituční produkty	29
2.3.6	Grafický souhrn analýzy	29
2.4	Nedostatky módní e-komerce	30
2.4.1	Skladová problematika	30
2.4.2	Logistická problematika	30
2.5	Empirické šetření	32
2.5.1	Poptávka módních e-shopů.....	32
2.5.2	Poptávka cílových (B2B) zákazníků.....	33
2.6	Shrnutí provedených analýz	34
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	35
3.1	Návrh inovace	35
3.1.1	Software	35
3.1.2	Hardware.....	37
3.1.3	Produkt a obchodní model	39
3.2	Případy užití.....	41
3.2.1	Optimistické varianty.....	42
3.2.2	Realistické varianty.....	46
3.2.3	Pesimistické varianty	50
3.3	Tržní dopad.....	53
3.3.1	Přínosy pro zákazníky.....	54
3.3.2	Přínosy pro módní e-shopy	55
3.3.3	Dopady na model módní e-komerce.....	56
3.4	Analýza rizik.....	56
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	63
	SEZNAM GRAFŮ	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Módní e-komerce je jednou z několika podnikatelských aktivit, která se čím dál tím více přesouvá do oblasti online prodeje. Interakce zákazníka se zbožím probíhá zcela virtuálně, což může mít negativní dopad na zákaznickou reakci v momentě, kdy se s nakoupeným produktem fyzicky setká.

Obchod realizovaný skrze libovolnou online platformu může být, díky absenci fyzické přítomnosti, zkreslen či ochuzen o několik nezbytných vjemů, které při uspokojení potřeb zákazníka hrají důležitou roli. Obchodník může v rámci marketingu využívat určitých taktik (úmyslně i neúmyslně), které zákazníka přimějí realizovat obchod, který v konečném důsledku skončí tzv. **vratkou** (tj. případem, kdy zákazník produkt vrátí do zákonem stanových 14 dnů).

Vysoká vratkovost vede ke zvýšení nejen nákladů na dopravu, ale i k přezásobením obchodníka zbožím, které naskladnil za účelem dostání závazků z online objednávek, ale dále zboží neprodal. Vedle ekonomických dopadů na hospodaření těchto společností čelíme i ekologickému dopadu na prostředí vzhledem k neustálé, zbytečné dopravě.

Se stále se zvyšujícím podílem online prodeje a rostoucím množstvím obchodníků s oděvy se nabízí otázka, jak tuto oblast inovovat, abychom zajistili udržitelný rozvoj tohoto odvětví. Účelem této práce je identifikovat příležitosti prostoru pro zlepšení, které je realizovatelné a schopné zmírnit tuto problematiku.

Autor práce se rozhodl zpracovat toto téma, jelikož se v této oblasti pohybuje více než 2 roky. Má krom teoretických základů mnoho zkušeností přímo z praxe, kdy se mu podařilo dostat se nejen mezi odborníky v módní e-komerci, ale i experty v technologickém průmyslu. Tato inovace má potenciál až globálního dopadu, je předmětem právní ochrany (patentovaného vynálezu) a může výrazně přispět ke stále se rozvíjející rozšířené realitě. Společnost, zabývající se vývojem této technologie je *DressMe Technologies, s.r.o.*, kterou autor za účelem této inovace založil a je v ní jediným exekutivním a statutárním orgánem. Touto prací by, mimo jiné, chtěl společnosti pomoci k rozvoji a lepšímu pochopení situace na trhu.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je realisticky navrhnout produkt pro inovaci v módní e-komerci. Tomuto návrhu předcházela analýza současných řešení, a to jak po stránce technické, tak z hlediska inovace trhu.

V úvodní části této práce budou stanoveny cíle práce, metody a postupy zpracování. Teoretická východiska práce vysvětlí základní pojmy, které jsou nezbytně nutné ke komplexnímu pochopení problematiky. Budou zde definovány jednotlivé provedené analýzy a vymezeny hranice, pro které bude inovace hodnocena.

V analýze současného stavu bude provedeno samotné šetření, jehož výstupem bude zhodnocení kvality současných metod, které jsou aplikovány pro minimalizaci vzniklé problematiky. Zároveň v této části budou identifikovány hlavní podněty vedoucí k vysoké vratkovosti, jejich četnost a úroveň řešitelnosti.

Při zpracování této práce bude využito několik různých metod, na jejichž základě budu pracovat na vlastním návrhu řešení. Mezi použité metody bude zahrnuta Porterova analýza pěti sil, díky které bude možno provést analýzu trhu za účelem pochopení strategických procesů, které tento trh ovlivňují. Dále SLEPT analýza pro odhalení současných a budoucích externích faktorů. Po analýze vnitřního i vnějšího prostředí se auto zaměří na vyhodnocování informací, včetně jejich věrohodností dostupných z primárních a sekundárních zdrojů. Pro analýzu inovace bude použito induktivní a deduktivní usuzování o nových poznacích.

Poslední částí této práce bude samotný návrh řešení stávajícího problému. Budou definovány konkrétní návrhy a jejich přínosy. Dále bude analyzováno, jakým způsobem jsou tyto návrhy aplikovatelné. Součástí návrhu řešení bude i podnikatelský záměr popisující celkovou proveditelnost a implementaci řešení. Pro analýzu dopadu inovace bude sestaveno několik variant, kterými se může přínos ubírat.

V závěru práce budou zhodnoceny výsledky použitých metod a bude zde určena kvalita inovace. Obsah se zde bude převážně zabývat potenciální hodnotou pro cílovou skupinu a dopadem inovace na kvalitu udržitelného rozvoje cílového oboru.

Jako podklad pro tuto práci bude použita odborná literatura, odborné internetové zdroje, statistické metody, historické údaje a strukturované rozhovory s experty v oboru s několikaletou odbornou praxí.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část závěrečné práce se bude věnovat teoretickým východiskům, která jsou nezbytně nutná k pochopení řešené problematiky. Z těchto východisek bude vycházeno později v praktické části této práce.

1.1 Základní pojmy

Tato kapitola definuje základní pojmy, které se budou často používat především v praktické části této práce.

1.1.1 E-shop

Internetový obchod neboli e-shop spadá pod tzv. e-komerci, kterou se obecně rozumí podnikání prostřednictvím elektronických prostředků. Obchodovat se dá nejen se zbožím (hmotným i nehmotným), ale i se službami. S tímto podnikáním souvisí další kroky od reklamy přes uzavírání smluv (včetně jejich plnění) až po poprodejní podporu a služby. Elektronický obchod se z práva EU řídí primárně směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2000/31/ES (BusinessInfo.cz, 2018).

„Z právního hlediska jde zásadně o projevy vůle – právní jednání – směřující k uzavírání smluv, které jsou realizovány pomocí počítačových sítí.“ (BusinessInfo.cz, 2018)

1.1.2 Zákazník

Zákazníkem je fyzická nebo právnická osoba, která je ochotna nakoupit výrobek nebo službu. Základním orientačním parametrem zákazníka je kvalita a cena. Přínos těchto dvou faktorů se v ekonomické teorii nazývá mezní užitek. Jako příklad může být uvedena situace, kdy ztroskotanec je po 3 dnech v poušti za sklenici vody ochotný zaplatit v podstatě cokoliv. Na druhé straně, pokud bude uvažováno o příkladu člověka, který jde do obchodu pro baterie do nefunkčních hodin, tak bude převážně hledět na cenu (Blecharz, 2015).

1.1.3 Vratka (právo odstoupit od smlouvy)

Vratkou je považováno zboží, které je vráceno obchodníkovi bez udání důvodu. Spotřebiteli je ze zákona poskytnuta čtrnáctidenní ochranná lhůta pro odstoupení od smlouvy, která byla uzavřena na dálku nebo mimo obchodní prostor. Spotřebiteli nevznikají žádné náklady mimo případy, kdy:

- a) spotřebitel nevyužil nejlevnějšího standardního dodání, které obchodník nabízí,
- b) spotřebiteli vznikly náklady na zpětnou dopravu zboží (pouze v případě, kdy obchodník náklady nepřebírá a informoval o tom spotřebitele) anebo
- c) spotřebitel snížil hodnotu zboží zacházením jiným způsobem, než je nutné k tomu, aby se obeznámil s povahou, vlastnostmi a funkcí zboží (Evropský parlament a Rada, 2011)

Výše uvedené upravuje článek 9, 13 a 14 směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU.

1.2 E-komerce

Elektronické podnikání (e-komerce) je realizací podnikatelských procesů, které uskutečňujeme elektronickou cestou s využitím informačních technologií a informačních systémů (Chromý, 2013).

1.2.1 Módní e-komerce

Módní e-komerce vystupuje z řady především v chování a preferencích svých zákazníků. Pro zákazníky, kupující oděvy online, je typické emoční rozhodování. To je důvodem, proč nejlepší e-shopy poskytují nádherné, vysoce kvalitní fotografie svých produktů. Takovéto e-shopy musí brát v potaz design, obsah a upravitelnost svých webů. Na rozdíl od technických parametrů zboží, v ostatních typech e-komerce, se zde zákazníci zaměřují na to, aby vypadali lépe, unikátně a byli obdivováni (MavenEcommerce Inc, [2015]).

Pro módní e-shop jsou také, mimo jiné, stěžejní následující prvky:

- dobře definované a komplexní kategorie, které umožňují vizuální vyhledávání,
- podrobný popis detailů materiálů, včetně ošetření a „padnutí“ oblečení (dále fit),
- mnoho kvalitních obrázků všech SKU ve vysokém rozlišení,

- uživatelsky adaptivní prostředí – user experience (např. historie procházení),
- unikátní a často se měnící marketingové zprávy,
- návrhy podobných produktů,
- zabezpečení plateb a
- bezplatné platby (MavenEcommerce Inc, [2015]).

1.3 Uspokojení online spotřebitele

S rozšiřujícími se možnostmi nákupního prostředí skrze webové platformy je důležité identifikovat, jaké prvky mohou ovlivnit chování zákazníka na e-shopu, včetně stimulů vedoucích k realizaci nákupu (Bellantine, 2005).

1.3.1 Interaktivita

Z mnoha charakteristik webů je nejvíce popsána právě interaktivita prostředí. V případě e-shopů je možno uvažovat o dvou typech interaktivit:

- osobní interaktivita a
- strojová interaktivita.

Pod osobní interaktivitou poslouží představa člověka, který skrze web komunikuje s dalšími lidmi. Strojová interaktivita se zaměřuje na možnost kontrolovat, ovládat a zpřístupňovat data médií (Bellantine, 2005).

Bellantine, na základě existence pozitivního lineárního vztahu mezi úrovní interaktivity a pocitu štěstí, doporučuje obchodníkům, aby interaktivitu používali kdekoli, kde je to možné. Interaktivita a pocit štěstí mají přímý vliv na stimulaci zákazníka, což vede ke zvýšení prodeje (Bellantine, 2005).

1.3.2 Informovanost o produktu

Zákazník, který je dostatečně informovaný o produktu je schopen dělat kvalitnější rozhodnutí a zároveň má ze samotného nákupu lepší pocit. Z tohoto tvrzení vyplývá, že kvalitně a jednoduše poskytnuté informace jsou stěžejním prvkem k redukci vratek. Informovanost, dle Bellantina, ovlivňuje u zákazníka pocit spokojenosti a má vliv na realizaci online transakcí (Bellantine, 2005).

1.4 Inovace

Inovace znamená změnu, kterou je možno vnímat jako zdokonalení vyvinuté aktivní činností lidí. Inovace představuje komplexní proces, jehož hlavními kroky je nápad, vývoj, realizace a komercializace. Jednou z dílčích složek inovací je invence, tedy přínos nových myšlenek. Samotná invence ale k naplnění inovace nepostačuje (Veber, 2016).

Aby bylo možno klasifikovat inovaci, bude využita jedna z prvních klasifikací od J. A. Schumpetera, podle které inovace může být jedna z následujících:

- nový statek, dosud neznámý výrobek pro spotřebitele či výrobek nové kvality,
- nová technologie,
- nový trh,
- nové suroviny,
- nové organizační uspořádání (Veber, 2016).

Inovace ve startupech je především o novátorských vědeckých objevech, přizpůsobení starých technologií novým účelům, nových obchodních modelech zpřístupňující dříve skryté hodnoty nebo zavedením produktu či služby na novém místě nebo obslužením skupiny zákazníků, která dříve obslužena nebyla (Ries & Dušek, 2015).

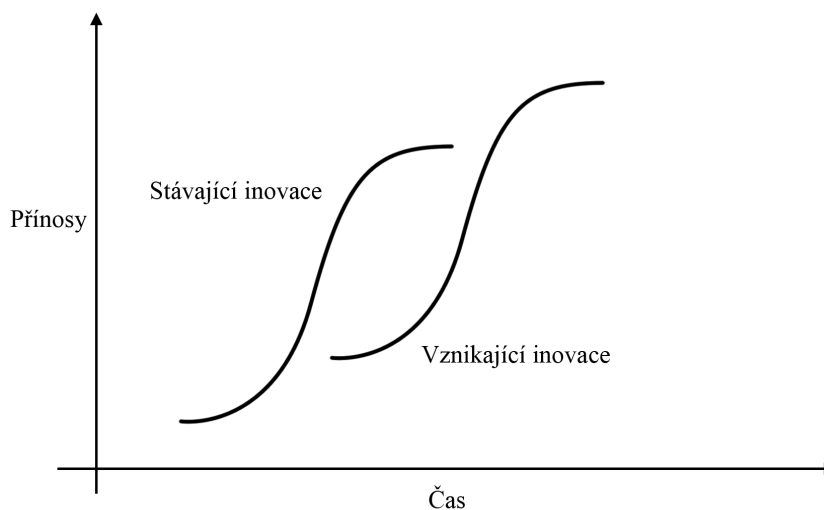
1.4.1 Inovační firma

Inovační firmou je taková firma, která uplatnila technicky nové či podstatně zdokonalené výrobky. Pro případ této závěrečné práce se bude hovořit o firmě, která se zaměřuje na produktové inovace. „*Produktová inovace představuje zavedení zboží nebo služeb nových nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití.*“ (Veber, 2016)

1.4.2 Očekávání od inovací

Očekávání je možné dělit na makroekonomické a mikroekonomické. Makroekonomický pohled očekává posílení konkurenceschopnosti, zatímco mikroekonomický pohled se věnuje přínosům, jako je například vytváření nových trhů, rozšíření produktové řady, zvýšení odbytu, zlepšení kvality, lepší využití výrobních procesů, snížení nákladů, nároků

na pracovní sílu, materiál, energie atd. Přínosy inovací v čase nejsou rovnoměrné, ale mají svůj vlastní životní cyklus, který má charakter S-křivky (viz následující obrázek) (Veber, 2016).



Graf 1: Inovační S-křivka
Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber, 2016

1.5 Analýza inovace

Inovace se dá obecně analyzovat mnoha metodami. Pro tuto práci byly vybrány následné, nejvhodnější metody, jejichž metodika je popsána v podkapitolách níže.

1.5.1 SLEPT analýza

SLEPT (nebo také PEST) analýza se zabývá zkoumáním makroprostředí. Cílem je identifikovat všechny aspekty světa obklopující podnik. SLEPT analýza vnímá následující faktory:

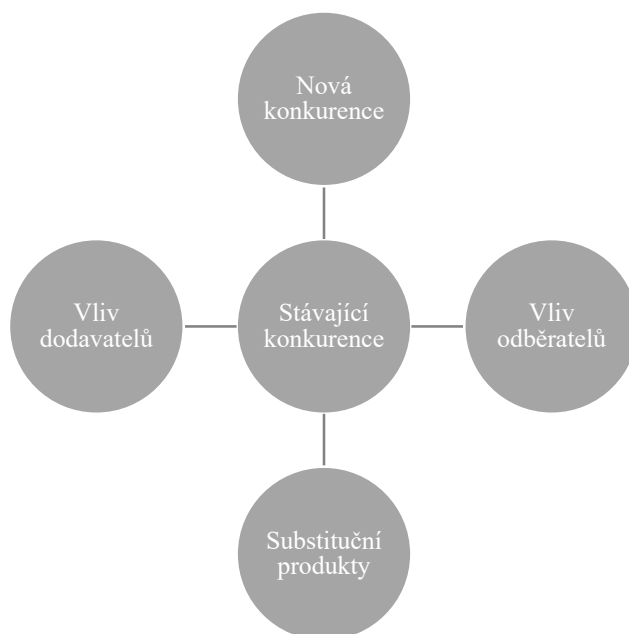
- sociální (např. demografie nebo trh práce),
- legislativní (např. zákonné normy nebo vymahatelnost práva),
- ekonomické (např. HDP nebo bankovní systém),
- politické (např. stabilita vlády nebo politický vliv) a
- technologické (např. vládní podpora výzkumu nebo rychlost realizace nových technologií) (Koráb, et al., 2007).

1.5.2 Porterova analýza pěti sil

Ve strategickém řízení se manažeři snaží porozumět a pochopit konkurenci za účelem odhalení stávající konkurence. Při zohledňování konkurence nelze uvažovat pouze o aktuální konkurenci, ale je třeba chápat trh v širších souvislostech. Mezi tyto souvislosti patří další 4 síly. Rozložení těchto pěti konkurenčních sil se liší od odvětví. Struktura odvětví roste na základě ekonomických a technických vlastnostech, které ovlivňují každou konkurenční sílu. Těmito silami jsou:

- hrozba nového konkurenta (noví konkurenti často přichází s novými kapacitami ve snaze získat podíl na trhu, což vyvíjí tlak na ceny),
- síla dodavatelů (silní dodavatelé získávají svou hodnotu při účtování vyšších cen, omezování kvality / služeb nebo při přesunu nákladů na účastníky průmyslu),
- síla odběratelů (odběratelé mohou tlačit na nižší ceny, nárokovat vyšší kvality a nutit dodavatele fungovat proti sobě na úkor ziskovosti průmyslu),
- hrozba substitučních produktů (substituty hrají stejnou roli jako produkty daného průmyslu pouze jiným způsobem – např. kravata i náradí mohou být dárkem) a
- rivalita mezi stávajícími konkurenty (slevy, kampaně, nové produkty / služby) (Porter, 2008).

Následný obrázek zachycuje grafické znázornění pěti konkurenčních sil:



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil
Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter, 2008

1.5.3 Hodnocení přínosů inovací

Přínos inovací, resp. inovační výkon se dá posuzovat např. v ročním až tříletém intervalu na bázi:

- přínosů z produktových inovací,
- přínosů z procesních inovací a
- investic do výzkumu (Veber, 2016).

K výpočtu výše zmíněných aspektů jsou používány vzorce dle následující tabulky:

Tabulka 1: Hodnocení přínosů inovací

Přínosy produktových inovací:	
Podíl technicky nových nebo zlepšených výrobků na tržbách	$= \frac{\text{Tržby ve sledovaném roce za inovované produkty uvedené na trh za poslední tři roky}}{\text{Tržby ve sledovaném roce celkem}}$
Přínosy technologických inovací:	
Návratnost procesní inovace	$= \frac{\text{Roční přínos procesní inovace ve sledovaném roce}}{\text{Investice do procesní inovace}}$
Investice do výzkumu, vývoje a inovací:	
Míra vložených prostředků do VaV	$= \frac{\text{Hodnota vložených prostředků do VaV ve sledovaném roce}}{\text{Hodnota tržeb ve sledovaném roce}}$

Vlastní zpracování dle Veber, 2016

1.5.4 Analýza primárních a sekundárních zdrojů

Analýza primárních zdrojů zahrnuje zpracování ryzích informací přímo od jejich zdroje. Analýza sekundárních zdrojů zahrnuje zpracování informací, které již byly předem zpracovány. Tato data se dají získat často z veřejných zdrojů, jakou jsou vládní spisy, články v časopisech, dotazníky, tiskové konference, či průmyslové časopisy anebo z vnitra organizace, což zahrnuje například zákazníky, konkurenty, zaměstnance nebo záznamy společnosti. Na základě těchto zdrojů je možné vytvářet informace o konkurenci (tzv. competitive intelligence), které mohou být rozděleny na taktické a strategické. Taktické CI mohou firmě pomoci například při definování produktů, cen či posouzení konkurenta, zatímco strategické CI jsou takové informace o konkurenci, které jsme schopni zohlednit a aplikovat pro krátkodobé i dlouhodobé rozhodování společnosti (Marin & Poulter, 2004).

1.5.5 Indukce a dedukce

Vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech se nazývá indukce. Indukce umožňuje dojít k podstatě jevů a stanovit jejich zákonitosti. Statistické zpracování a zhodnocení dostatečně reprezentativních souborů údajů umožní formulaci obecnějších závěrů (Synek, et al., 2011).

Deduktivní metody jsou způsobem myšlení, které umožní přecházet od obecnějších závěrů k méně obecným (tzv. zvláštním tvrzením) (Synek, et al., 2011).

1.5.6 Analýza rizik

Pro snižování rizik je nutná jejich analýza. Základním principem je definování hrozeb (síla, událost, aktivita nebo osoba s nežádoucím vlivem na aktiva), pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopad na aktiva (vše, co má pro subjekt hodnotu). V této práci budou použity kvalitativní metody, které jsou určeny v určitém rozsahu. Tyto metody jsou jednodušší a rychlejší, ale často subjektivnější. Používají se nejčastěji při nedostatečné kvalitě či kvantitě získaných číselných údajů, které by šlo použít v kvantitativních metodách (Smejkal & Rais, 2013).

1.6 Startup

„Startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby.“
(Ries & Dušek, 2015)

Slovo startup (nebo start-up) bývá definováno různě, ovšem výše zmíněná definice není úplně kompletní a přesná. Začátky startupu jsou často především o lidech. První aktivity jsou často spojeny s budováním budoucí instituce – jedná se o tvorbu týmu, sestaveného z kreativních zaměstnanců jejichž aktivity se musí koordinovat. Firemní kultura se teprve buduje a až následně tato instituce přináší výsledky (Ries & Dušek, 2015).

Pro doplnění definice je důležitý i kontext. Startupy se často zabývají inovacemi, ale většina podnikatelských aktivit (ať skromných či velkých) je z tohoto kontextu vyloučena. Jednou z klíčových vlastností startupu jsou extrémně nejisté podmínky. Proto se nedá uvažovat o startupu v momentě, kdy například zakládáme nové podnikání, které je klonem existujícího podnikání, včetně obchodního modelu, cenové politiky a cílového zákazníka. Úspěch zde závisí výlučně na provedení a lze jej modelovat s vysokou přesností (Ries & Dušek, 2015).

1.6.1 Podnikatelský inkubátor

Začínající startupy se často potýkají s problémem nízkého či žádného kapitálu. Tyto firmy často nedisponují podnikatelským zázemím. Za účelem podpoření intenzity, kvality a rychlosti šíření inovací a transferu technologií do hospodářské praxe vznikají tzv. podnikatelské inkubátory (Veber, 2016).

Inkubátory jsou pak schopny poskytnout startupům kanceláře pro administrativu, důstojné prostory pro vedení obchodních setkání, nezbytné služby (telefonní sítě, internet, zabezpečení úklidu, kuchyňky apod.). Krom toho také poskytují poradenské služby (pro zahájení podnikání, PR, vedení účetnictví, zpracování personální či daňové agendy apod.). Podstatě důležité je i poskytnutí výzkumného, laboratorního zařízení, popř. i provozní zázemí pro zahájení výroby, poradenství při ochraně průmyslového vlastnictví apod (Veber, 2016).

Častými začínajícími podnikateli jsou nejčastěji absolventi středních a zejména vysokých škol nebo pracovníci, kteří se rozhodli opustit zaměstnaná a začali podnikat (Veber, 2016).

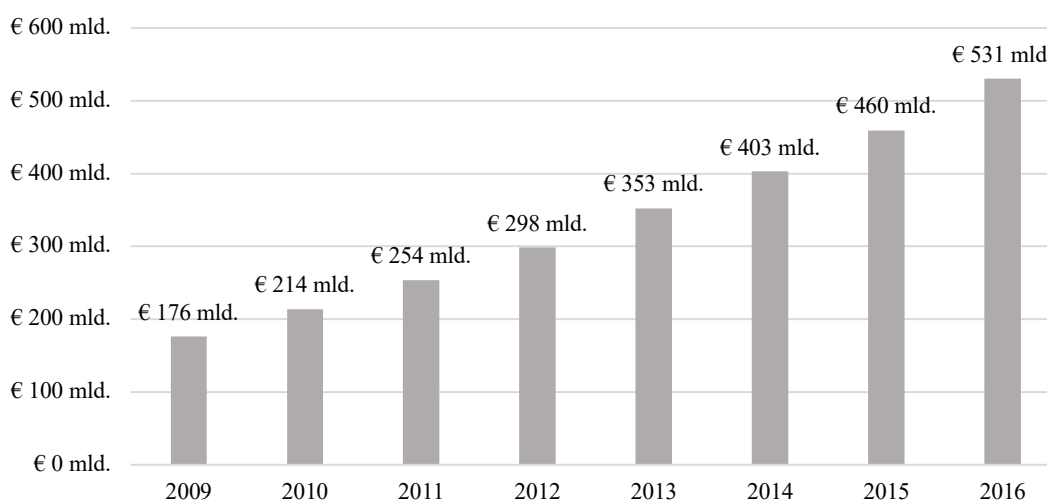
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část závěrečné práce se bude věnovat posuzování současného stavu za pomoci odborných metod, které budou vycházet z dostupných informací. Informace a data jsou zde sesbírána z primárních i sekundárních zdrojů.

2.1 Vývoj e-komerce

B2C e-komerce zažívá dlouhodobý růst. Tempo růstu sice klesá, ale stále zůstává velmi silné. Nejnovější dostupná statistika ukazuje, že v roce 2016 dosáhla módní e-komerce obrátu 530 miliard eur (Ecommerce Europe, 2017).

Na následujícím grafu je možno vidět historický růst e-komerce v Evropě:



Graf 2: Historický vývoj obrátu e-komerce
Zdroj: Vlastní zpracování dle Ecommerce Europe, 2017

Největším geografickým trhem pro e-komerci je zejména Spojené království (€ 197 mld.), Německo (€ 86 mld.) a Francie (€ 82 mld.) i přesto, že tyto země nedosahují nejvyššího e-HDP v Evropě. Spojené království je sice první (e-HDP tvoří 7,16 % z HDP), ale například Dánsko (4,88 %) nebo Finsko (3,88 %) má e-HDP vyšší než Francie (3,23 %). Z tohoto poznatku lze soudit, že obecně silná ekonomika státu nutně neznamená silnou elektronickou ekonomiku, což se může projevit například v zacílené této inovace (Ecommerce Europe, 2017).

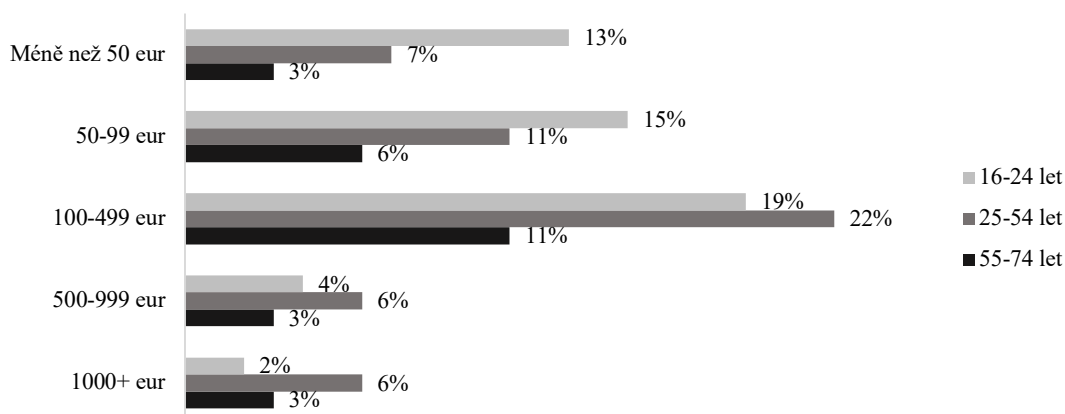
2.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza popisuje makroprostředí podniku, které ovlivňují sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Zmíněné faktory byly identifikovány především s ohledem na možnost zamýšlené inovace.

2.2.1 Sociální faktory

Na internetu nejvíce nakupují lidé v rozpětí 16–24 let. Pro rok 2016 je uváděno, že 67 % lidí v této skupině si za posledních 12 měsíců něco koupilo, přičemž tento podíl má rostoucí tendenci. Druhou neaktivnější skupinou jsou lidé ve věku 25 až 54 let (64 %) a poslední skupinou jsou zákazníci ve věku 55 až 74 let (35 %) (Ecommerce Europe, 2017). Lidé s vyšším formálním vzděláním na internetu nakupují nejvíce – 78 procent z nich si v roce 2016 něco objednálo. Dalšími aktivními skupinami jsou studenti (66 %), aktivně pracující (63 %) a nezaměstnaní (40 %). Všechny tyto skupiny měli za poslední roky (2013–2016) rostoucí trend (Ecommerce Europe, 2017).

Důležitým faktorem je i ochota utrácet, která se pro každou věkovou skupinu liší. Všechny věkové skupiny nejčastěji utratily 100–499 eur za 3 měsíce. Zastoupení v jednotlivých kategoriích útrat je možno vidět v následujícím grafu:



Graf 3: Rozložení útrat dle věkových skupin
Zdroj: Vlastní zpracování dle Ecommerce Europe, 2017

I přes fakt, že výběr oblečení je velmi individuální a subjektivní proces, tak je z něj v Evropě nejčastější kupovaný produkt. Za rok 2016 si nějaký produkt z oblasti módy a

sportovních potřeb koupilo 34 %. Dalšími nejoblíbenějšími kategoriemi jsou cestování (29 %), media a počítačový software (28 %) a domácí potřeby (24 %). Nejméně oblíbené jsou pak produkty z oblasti medicíny (7 %) (Ecommerce Europe, 2017).

2.2.2 Legislativní faktory

Provoz e-shopu se řídí několika legislativními úpravami. Zákony v této obchodní činnosti jsou nezbytně důležité především ve stanovení práv a povinností stran e-shopu i zákazníka a v následné vymahatelnosti. V České republice se jedná zejména o:

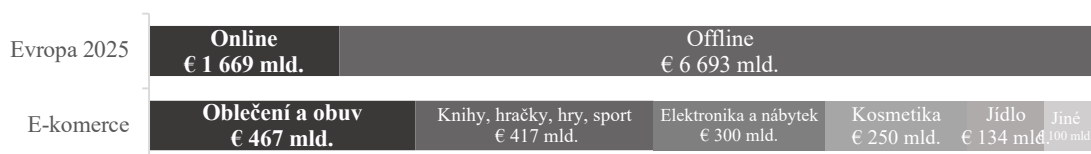
- občanský zákoník č. 89/2012 Sb. (obecná ustanovení; uzavírání smluv distančním způsobem; kupní smlouva; odstoupení od smlouvy; nekalá soutěž; ...),
- zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. (informace a vlastnosti produktu; označování výrobků; cena; reklamace; ...),
- zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. (EET),
- zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. (GDPR) a
- živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.

Pro potřeby této práce jsou stěžejní především nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679, tj. GDPR a směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU, mj. o možnosti odstoupení od smlouvy.

2.2.3 Ekonomické faktory

V roce 2025 dosáhne obrát e-komerce v Evropě velikosti 1 669 miliard eur. Tento trh je tvořen módní e-komercí z 28 %, což znamená obrát 467,6 miliard eur pouze v módním online retailu (Frost & Sullivan, 2016).

Následující graf ukazuje rozložení prodeje v rámci předpovědi pro rok 2025:



Graf 4: Předpověď módní e-komerce pro rok 2025
Zdroj: Vlastní zpracování dle Frost & Sullivan, 2016

2.2.4 Politické faktory

Politické a legislativní faktory jdou ruku v ruce. Politici obecně prosazují své návrhy pomocí legislativy a tím ovlivňují makroprostředí podniků. Pro potřeby této práce jsou důležité politické aktivity spojené s ochranou životního prostředí. V rámci Evropské unie byl vývoj aktivit pro ochranu životního prostředí následující:

- 1959 – první norma Euratomu, upravující ochranu pracovníků před ionizujícím zářením
- 1972 – mezinárodní konference o životním prostředí
- 1973 – vznik sekce Evropské komise na ochranu životního prostředí – první akční plán
- 1980 – potvrzení možnosti přijímat závazné normy o ochraně životního prostředí
- 1981 – zřízeno generální ředitelství pro ochranu životního prostředí (v rámci Evropské komise)
- 1984 – na evropské úrovni vzniká zvláštní fond pro ochranu životního prostředí
- 1987 – zvláštní politika ochrany životního prostředí (jednotný evropský akt)
- 1993 – zavedení principů ohleduplnosti vůči životnímu prostředí při provádění politik ES
- 1994 – Kohezní fond (Fond soudružnosti) pro projekty na ochranu životního prostředí
- 2001 – platnost 6. akčního plánu pro životní prostředí (2001–2010)
- 2013 – platnost 7. akčního plánu pro životní prostředí (2014–průběžně)
(Businessinfo.cz, 2009)

Vzhledem k stručnému přehledu historie politiky Evropské unie si lze všimnout značně zvýšené snahy chránit životní prostředí. Mimo zmíněné aktivity Evropská unie zavádí principy a mechanismy ochrany životního prostředí, zamezení změny klimatu, a především Evropský systém pro obchodování s emisemi (spuštěn v roce 2005). Tento systém se zaměřuje především na elektrárny a energeticky náročné podniky, nicméně dílčí částí je i snaha o zvýšení účinnosti paliva u automobilů.

Mezi nejaktuálnější aktivity Evropské komise patří například:

- publikování návrhů opatření pro členy EU proti znečišťování ovzduší (A Europe that protects: Clean air for all) v roce 2018,

- Clean Air fórum zaměřené na kvalitu ovzduší ve městech, při zemědělství a podnikání v roce 2017,
- vydání tzv. Air Quality Index (index kvality ovzduší) Evropskou agenturou pro životní prostředí v roce 2017 nebo
- plánování dalšího Clean Air fóra v Bratislavě koncem roku 2019 (Evropská komise, 2019).

2.2.5 Technologické faktory

Pro fungování módní e-komerce (a e-komerce obecně) je nezbytně nutná technologie internetu, internetových sítí, serverů, domén, komunikačních protokolů atp. S ohledem na cíl této práce (snížení vratkovosti) byla provedena především technologická řešení Úřadem průmyslového vlastnictví pro technologie umožňující virtuální oblékání.

Tato analýza proběhla procesem podání patentové přihlášky na vlastní návrh inovace, kterým je možnost digitalizace zákazníka i oblečení za účelem vzniku virtuální zkušební kabinky. Mezi konfliktními dokumenty, a tedy technologickými faktory byly následující spisy:

- US5530652 (automatická kontrola oblečení a měřicí systém) z roku 1996, která vytváří drátové modely kalhot na základě nafukování nohavic, následně je snímá a může uvažovat o doporučení oblečení na základě vnější podobnosti.
- US6415199 (metoda a aparát pro přípravu oblečení na míru) z roku 2002, která snímá lidskou postavu za účelem šití oblečení na míru.
- US2005154487 (metoda a zařízení pro zobrazení, archivování a přenos modelu oblečení přes počítačovou síť) z roku 2005, která pořizuje 12 snímků oblečení za účelem měřit vnější rozměry oblečení nebo zákazníka.
- EP2568835 (antropomorfní figurína) z roku 2015, která slouží pro simulování různých tvarů lidského těla v oblasti módního návrhářství.
- US2016203361 (metoda a aparát pro odhadování stavby těla) z roku 2016, která slouží k doporučení velikosti na základě agregování podobných tvarů těl.

Vlastní návrh (zařízení pro analýzu chování a vzhledu oblečení pro virtuální interpretaci) byl podán Úřadu průmyslového vlastnictví na patentové nároky a je nyní v jednání. Cílem tohoto vynálezu je analyzovat reálný produkt takovým způsobem, aby se z něj dal

vytvořit virtuální a věrohodný 3D model, který lze použít pro virtuální oblékání. Použitou metodou je především vnitřní lineární měření a obrazové mapování.

2.2.6 Grafický souhrn analýzy

Sociální faktory	Legislativní faktory	Ekonomické faktory	Politické faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Nejaktivnější skupina 16 - 24 let • Nejčastější zákazníci mají vyšší formální vzdělání • Nejčastější nákupy 100 - 499 eur (pro věk 25 - 54 let) • Oblečení nejčastěji kupovaným produktem e-komerce 	<ul style="list-style-type: none"> • Způsob uzavírání smluv • Distančním způsobem • Kupní smlouva • Odstoupení od smlouvy • Nekalá soutěž • Informace a vlastnosti produktu • Označování výrobků • Ceny • Reklamace • EET • GDPR 	<ul style="list-style-type: none"> • € 467 mld. • 28% podíl e-komerce 	<ul style="list-style-type: none"> • 1972 první konference o životním prostředí • 1981 generální ředitelství pro ochranu životního prostředí • 2014 sedmý akční plán pro životní prostředí • 2017 Clean Air fórum • 2018 A Europe that protects • 2019 Clean Air fórum 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Patent 1996 (automatická kontrola oblečení a měřicí systém) • Patent 2002 (metoda a aparát pro přípravu oblečení na míru) • Patent 2005 (metoda a zařízení pro zobrazení, archivování a přenos modelu přes počítačovou síť) • Patent 2015 (antropomorfní figurína) • Patent 2016 (metoda a aparát pro odhadování stavby těla)

Obrázek 2: Grafický souhrn SLEPT analýzy módní e-komerce
Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Porterova analýza

Porterova analýza zkoumá 5 klíčových sil v konkurenčním prostředí firem. Těmito silami je stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty. Pro tuto práci bylo zkoumáno konkurenční prostředí módních online prodejců.

2.3.1 Stávající konkurence

V Evropě existuje více než 2.500 obchodních řetězců s oblečením (Veraart Research Group, [2017]).

Existuje několik klíčových funkcí, kterými disponuje většina vůdců tohoto trhu. Pro schopnost konkurovat těmto společnostem je tedy nezbytné, aby i menší e-shopy tyto podmínky splňovaly. Mezi funkcionality patří především:

- tabulkové velikosti (size-charts) optimalizované pro mobilní telefony,
- přepínání barev produktů,
- fotografie produktů, které mění barvy v závislosti na zvolené barvě,
- podrobný popis materiálů,
- přehledné instrukce k praní / vysoušení produktů,
- možnost zvolit modelku, která oblečení na fotografiích nosí,
- návrhy na vhodné doplňky či další produkty,
- informace k vracení zboží na produktové stránce,
- informace o dostupných velikostech (případně možnost upozornění v případě naskladnění) a
- odhadovaný čas dodání (Eradium, 2017).

2.3.2 Nová konkurence

Většina e-shopů je schopna nabízet produkty od stejných dodavatelů, což způsobuje, že v tomto odvětví je téměř nemožné vést cenové závody nad identickými produkty. Konkurenční výhodu mají obchody, které vyrábějí vlastní produkty, jelikož u nich mohou snížit náklady natolik, že jejich cena je nižší, než ceny odpovídajícího sortimentu pře-prodejních e-shopů. Společnosti tedy získávají co nejvyšší podíl na trhu především skrze reklamní bitvy.

Vstup na tento trh není příliš nákladný. Nezbytné náklady spočívají především v provozu internetových stránek, cca 10.000 Kč ročně (doména, SSL certifikát, webhosting, platforma apod.). Pro konkurování tržním lídrům spočívají největší náklady především v marketingu a pro-zákaznických službách. Na tento trh se vztahuje primárně regulace vlády spojená s možností odstoupit od smlouvy uzavřené na dálku do 14 dní. Začínající e-shopy s nízkým kapitálem si ve většině případů nemohou dovolit hradit náklady na distribuci objednávek (příp. vratek), což je jeden z klíčových faktorů, podle kterého se zákazníci při nákupu rozhodují. V případě portálu Amazon uvedlo 79 procent respondentů, že bezplatné poštovné je pro ně nejdůležitější vlastností (Statista GmbH, 2018).

2.3.3 Vliv odběratelů

Odběratelé (zákazníci) mají v tomto odvětví velký vliv. Jelikož jsou odběratelé velmi citliví na cenu a není pro ně problematické přejít ke konkurenci, nemohou dodavatelé výrazně manipulovat s cenou (v případě pře-prodejních e-shopů).

Výrobky jsou často velmi podobné a není těžké najít levnější substitut. Jediné, co u odběratelů může způsobovat zvažování o koupi výrazně dražšího produktu je unikátní značka, která vyrábí luxusní produkty.

2.3.4 Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů (e-shopů) úměrně souvisí s vlivem odběratelů. Na tomto trhu se pohybuje velké množství dodavatelů – více než 2.500. Dodavatelé se mohou dělit na dvě skupiny:

- výrobní e-shopy a
- pře-prodejní e-shopy.

Každá skupina má jinou sílu. Výrobní e-shopy jsou obecně silnější, jelikož jejich ceny (příp. marže) se mohou pohybovat v závislosti na jejich výrobních nákladech, které jsou schopni ovlivnit a nejčastěji jsou i jedinými dodavateli.

Pře-prodejní e-shopy na druhé straně odvíjí ceny od cen svých dodavatelů (výrobců). Takto distribuované produkty mají často více dodavatelů, což jednotlivým e-shopům

téměř znemožňuje manipulovat se svou cenou. Zákazníci by v případě značného zvýšení ceny neměli problém přejít ke konkurenci.

2.3.5 Substituční produkty

Pro produkty oblečení neexistují substituční produkty z jiného odvětví. Produkce oblečení je dělena především na konfekční produkty (vyráběné sériově) a produkty na míru (vyráběné zakázkově).

Produkty na míru jsou ale výrazně dražší než sériově vyráběné produkty, přičemž toto odvětví nepůsobí v oblasti e-komerce a není tedy substituční hrozbou pro módní e-shopy.

2.3.6 Grafický souhrn analýzy



Obrázek 3: Grafický souhrn analýzy pěti konkurenčních sil módní e-komerce
Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 Nedostatky módní e-komerce

V rámci příchodu v platnost směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU má zákazník možnost do 14 dnů vrátit jakýkoliv produkt, který zakoupil mimo prostory kamenné prodejny (tj. například online). Díky této možnosti trpí nejvíce právě módní e-komerce, kde subjektivita hraje velmi velkou roli (ve srovnání například s elektronikou, kde jsou všechny důležité aspekty známé).

Nezávislý průzkum ukazuje, že zákazníci nejčastěji vracejí oblečení z důvodu, že se jim po doručení nelíbí (59 %), tzn. vzniká zde jakýsi rozdíl mezi vnímáním oblečení z fotografií na internetu a reálným pohledem na fyzické zboží. Druhým nejčastějším důvodem, proč se oblečení vrací (52 %) je situace, že zákazníkům oblečení nesedí, například velikostně nebo střihově (Whiteboard, [2015]).

2.4.1 Skladová problematika

Na základě výše zmíněné problematiky zde vzniká především problém v přezásobení, kdy e-shop musí zboží dodat i když jej ve finále neprodá, s čímž vznikají náklady na výprodeje nebo úplnou likvidaci. Vratkovost oblečení do e-shopů dosahuje v průměru téměř 40 procent (CNBC LLC, 2016). Na základě těchto informací byla provedena kalkulace, v jaké hodnotě bude oblečení vráceno v roce 2025 (Evropa) z důvodu nevhodného vzhledu nebo velikosti:

$$\frac{€ 467 \text{ mld.}}{1 - 0,4} \times 0,4 \times \frac{0,52 + 0,59}{2} = € 172,8 \text{ mld.}$$

2.4.2 Logistická problematika

Zásadní je i logistický problém, jelikož poštovní služby musí se zásilkami jezdit k zákazníkovi a zpět, aniž by byl účel této zásilky splněn. Cenu expedování hradí buďto e-shop nebo zákazník. Expediční politika se často liší u každého obchodu. Některé e-shopy nabízí poštovné zdarma při minimální hodnotě objednávky, některé e-shopy mají vlastní expediční možnosti za výhodnějších podmínek, některé e-shopy nabízí zdarma i vrácení objednávky (např. formou poukazů).

Expedici musí ale vždy někdo uhradit, přičemž evropský průměr za dopravu je € 8,85 (Ecommerce News, 2018). Krom samotného poštovního vznikají e-shopům i náklady se zpracováním vrátky (např. kontrola oblečení, přežehlení, uskladnění atd.). Průměrná hodnota objednávky se pohybuje okolo \$ 88 ~ € 77 (Store Growers, 2019). Tato získaná data pomohla odhalit, kolik je možno očekávat zbytečných zásilek, pokud budeme uvažovat 2 cesty (k zákazníkovi a zpět do e-shopu) a kolik bude stát samotná doprava.

$$\frac{\text{€ } 172,8 \text{ mld.}}{\text{€ } 77} \times 2 = \mathbf{4,48 \text{ mld. zásilek}} \rightarrow \mathbf{\text{€ } 39,72 \text{ mld.}}$$

Logistický problém se nepromítá pouze do nákladů ať už na straně zákazníka či obchodu, ale i do ekologických škod, které tímto způsobem každoročně vznikají na životním prostředí. Aby bylo možné vykalkulovat množství emisí CO₂, byl pro tento počet vybrán průměrný vůz od výrobce Renault, který na každý ujetý kilometr vyprodukuje 200 gramů CO₂ (Bauer Consumer Media, [2018]). Vzhledem k průměrné ceně za dopravu (€ 8,85) bylo odhadováno, že jeden kilometr (včetně marže) stojí € 0,2. Z této informace je pak odvozena průměrná vzdálenost 44 km / objednávka. Je nutné uvažovat o situaci, že dopravce se nemusí vždy vracet do výchozí bodu (tj. A→B→A→C), ale cestuje danou trasou (tj. A→B→C). Kolik emisí CO₂ bude v roce 2025 vyprodukováno kvůli zbytečným objednávkám popisuje následující výpočet:

$$4,48 \text{ mld. zásilek} \times 44 \text{ km} \times 200 \text{ g} = \mathbf{39,4 \text{ mil. tun CO}_2}$$

Na základě nedostatků módní e-komerce je možno odhadnout, že rok 2025 představuje 4,48 miliard evropských objednávek (v celkové hodnotě 4,41 bilionů Kč), které se do e-shopu vrátí z důvodu nevhodné velikosti či vzhledu. Doprava tohoto zboží bude stát přes 1 bilion Kč (bez přímých nákladů dodavatele) a vyprodukuje do ovzduší přes 39 milionů tun emisí CO₂.

2.5 Empirické šetření

Empirická šetření zahrnují nezávislá zjišťování informací od stakeholderů módní e-komerce (tzn. především e-shopů a zákazníků).

2.5.1 Poptávka módních e-shopů

Vzhledem k analýze poptávky uživatelů inovace bylo provedeno šetření formou strukturovaných rozhovorů a dotazníků.

Největší zájem o spolupráci projevil jeden z největších internetových obchodů s módou v České republice (nejmenovaný podnik s obratem větším než 1 miliarda Kč za rok 2017). Šetření bylo provedeno formou osobního jednání s IT ředitelem společnosti, který podepsal tzv. Letter of Intent (referenční dobrozdání, viz Příloha 1) potvrzující poptávku podniku po technologii popisované v návrzích řešení této práce.

Výše zmíněné dobrozdání je zatím nejsilnějším, ale ne jediným projevem poptávky po navrhované inovaci. Formou strukturovaných dotazníků bylo provedeno šetření i na dalších internetových obchodech. Byly vybrány obchody, které se nějakým způsobem lišily především v cílových skupinách zákazníků.

V následující tabulce je možno vidět anonymní srovnání nejdůležitějších odpovědí různých e-shopů (identifikováno pomocí velikosti obrátů, zaokrouhloeno na stovky milionů Kč):

Tabulka 2: Poptávka dotazovaných e-shopů

Obrat za poslední známé účetní období	700 mil. Kč	25,3 mld. Kč	100 mil. Kč	1,1 mld. Kč
Typ sortimentu oblečení	Běžné civilní	Luxusní civilní	Běžné metalové	Běžné civilní
Prům. cena objednávky	1001-1500 Kč	Neznámé	1001-1500 Kč	650 Kč
Vratkovost objednávek odeslaných poštou	11-20 %	Neznámé	11-20 %	Neznámé
Vratkovost objednávek odeslaných na výdejnu	21-30 %	21-30 %	31-40 %	70 %

Nejčastější zdůvodnění vratky	Špatná velikost	Neznámé	Špatná velikost	„Nesedí mi to“
Plátce poštovného	Zákazník	E-shop	Zákazník	E-shop
Plátce vratky	E-shop	E-shop	Zákazník	E-shop
Zájem o funkci* „doporučení velikosti na míru“	4 z 5	5 z 5	4 z 5	Dobrozdání
Zájem o funkci* „3D vizuální simulace“	4 z 5	5 z 5	4 z 5	Dobrozdání

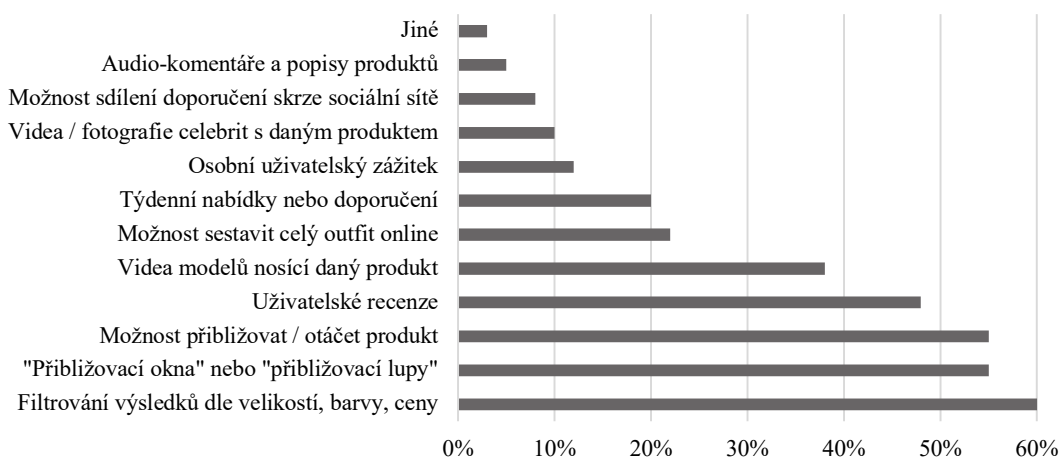
* Dotazovaný hodnotil na stupnici nežádoucí (1), malou (2), střední (3), velkou (4) nebo největší (5)
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů DressMe Technologies, s.r.o.

Na základě informací získaných skrze šetření módních e-shopů byl objeven velmi silný zájem o vytvoření inovace podporující 2 základní funkce – doporučení velikosti na míru a 3D vizuální simulace. Tento problém lze vidět i přes rozdílnosti cílových skupin jednotlivých obchodů.

2.5.2 Poptávka cílových (B2B) zákazníků

Důležitou roli v otázce, zda zamýšlená inovace přinese svůj užitek, hrají především cíloví zákazníci, tj. uživatelé. Pokud uživatelské zážitky (tzv. User Experience) nebude pro uživatele dostatečně motivující, i přes přidanou hodnotu inovace bude její užitek nulový.

Graf níže zobrazuje, které vlastnosti by zákazníci na e-shopu ocenili při nákupu oblečení:



Graf 5: "Co chtějí zákazníci od módních e-shopů?"
Zdroj: Vlastní zpracování dle Centaur Media plc, 2011

2.6 Shrnutí provedených analýz

Provedené analýzy ukazují, že potenciální trh je zralý a velký, a to především ve Spojeném Království, Německu a Francii. Trh s oblečením a doplňky pokrývá 28 % e-komerce, což v roce 2016 představovalo 148,68 miliard eur a v roce 2025 bude představovat 467 miliard eur.

Prostor pro světové využití produktu – inovace popsané v návrhu řešení, podporuje především skladová a logistická problematika tohoto oboru. Tato problematika se projevuje především v ekonomických dopadech na udržitelný rozvoj módní e-komerce a v ekologických dopadech na životní prostředí. V roce 2025 bude v Evropě zbytečně naskladněno zboží v hodnotě až 172,8 miliard. V tomto roce bude zároveň expedováno až 4,48 miliard zbytečných objednávek (tj. 39,72 miliard eur), které vyprodukují přes 39,4 milionů tun CO₂.

Poptávka pro využití je také podpořena provedeným empirickým šetřením, ale i několika dalšími faktory z provedených analýz. Empirická šetření odpovídají na otázku, zda je opravdu zájem o využívání této inovace. Jelikož vyvinutí takovéto inovace je předmětem B2B trhu, tak byla provedena šetření cílových podniků, ale i jejich zákazníků. Cílové podniky potvrdily zájem o využití vlastností, které technologie nabízí a zákazníci potvrdili zájem funkce, které přiblíží nákup na internetu nákupu v kamenné prodejně.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část závěrečné práce se zabývá vlastními návrhy řešení a následky jejich aplikací. Bude zde navržena inovace pro zmírnění nedostatků, které vyplynuly z provedených analýz. Závěrem této práce se provede odhad dopadu na trh módní e-komerce.

3.1 Návrh inovace

Pro trh byl navržen patentovaný produkt, který zmírní výskyt případů zbytečného vracení oblečení do e-shopů. Tento produkt se skládá z digitálního a strojírenského řešení (software a hardware).

3.1.1 Software

Digitální část kompletní inovace nabízí jednoduše šiřitelnou webovou aplikaci, která se dá označit jako virtuální převlékací kabinka. Tuto kabinku si může na své stránky umístit jakýkoliv e-shop. Změny designu i výkonu jeho webu jsou minimální. Po umístění se vedle klasického tlačítka *Přidat do košíku* nově zobrazí tlačítko *Vyzkoušet online*.

Pokud se zákazník rozhodne používat tuto aplikaci, tak mohou nastat dva scénáře. V prvním scénáři jde o zákazníkovo úplně první užití virtuální kabinky a bude si muset vytvořit speciální uživatelský účet. Klasický registrační formulář (obvyklý na většině webů) je rozšířen o průvodce, který pomůže zákazníkovi vytvořit jeho vlastní virtuální podobiznu, tzv. avatara. Tento avatar je softwarově generovaná 3D postava, která svým tvarem reflektuje zadané tělesné proporce uživatele. Zákazník se během tvorby postupně měří krejčovským metrem a zadává do aplikace následující proporce:

- obvod krku,
- obvod ramen,
- vzdálenost kořene krku od začátku ramene,
- obvod paže,
- vzdálenost začátku ramene od zápěstí,
- obvod prsou,
- obvod pasu,
- obvod boků,

- obvod stehén,
- vzdálenost pasu od paty chodidla,
- délku stopy,
- obvod nártu a
- celkovou výšku.

Provedený experiment ukazuje, že tento proces trvá zhruba 5 a půl minuty. Kromě tělesných proporcí je zákazníkovi umožněno avatara vizuálně přizpůsobit (volba pohlaví, barva pleti, účes apod.).

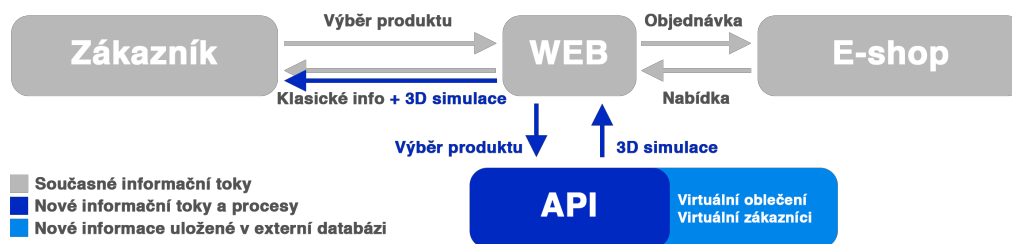
Druhý scénář nastává v situaci, kdy zákazník již svůj uživatelský účet má. Uživatelské účty jsou umístěny v jednotné databázi poskytovatele produktu, což umožní zákazníkům užívat své účty na různých e-shopech, čímž se vyhnou tvoření duplicitních účtů pro různé weby. Po stisknutí tlačítka *Vyzkoušet online* se zákazníkovi v prohlížeči zobrazí virtuální kabinka, která mu zobrazí jeho avatara s oblečeným produktem a informací o nejvhodnější konfekční velikosti. Tyto funkce zmenší propast mezi online a offline nákupem především v absenci možnosti oblečení před zakoupením vyzkoušet. Je očekáváno snížení vratkovosti především z důvodu nevhodného vzhledu anebo špatné velikosti. Ilustrace provedení aplikace je zobrazena na obrázku níže.



Obrázek 4: Ilustrace aplikace virtuální kabinky

Zdroj: DressMe Technologies, s.r.o., 2018

Implementace softwarového řešení spočívá pouze ve zprostředkování aplikace skrze vnořený kód do struktury webu (tzv. API). Schéma této implementace je znázorněno níže:

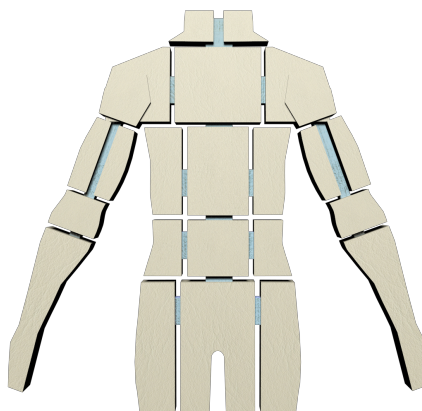


Obrázek 5: Schéma implementovaného softwaru
Zdroj: Vlastní zpracování dle DressMe Technologies, s.r.o.

3.1.2 Hardware

Mechanická část technologického řešení je založena na unikátním zařízení, které bylo předmětem vynálezecké činnosti (a bylo patentováno). Tímto zařízením je speciální hardware, také nazývaný jako „měřicí figurína“.

Měřicí figurínou je plochý stroj ve tvaru lidské postavy tvořený tzv. posuvnými segmenty, které jsou vzájemně polohovatelné. Tyto segmenty jsou po obvodu doplněny o měřicí senzory schopné zaznamenat vyvíjený tlak. Pro převod fyzického produktu na virtuální produkt je potřeba fyzický produkt (např. tričko, bundu, kalhoty, ...) obléct na měřicí figurínu a spustit určitý (digitalizační) proces. Ilustrace měřicí figuríny je zobrazena na obrázku níže:



Obrázek 6: Ilustrace měřicí figuríny
Zdroj: DressMe Technologies, s.r.o., 2018

Digitalizační proces zahájí posun segmentů uvnitř oblečení vzájemně od sebe, čímž způsobí napínání oblečení. V závislosti na materiálu, střihu a konfekční velikosti začne oblečení, v jistém momentě, vyvíjet tlak zpět na figurínu. Tyto různé tlaky na různých místech figurína pomocí senzorů zaznamenává a průběžně ukládá. Díky těmto informacím je software schopný analyzovat chování materiálů a následně jej simulovat ve virtuální kabině.

V momentě maximálního napnutí je oblečení ve stavu, kdy nikde nevznikají žádné ohyby či stíny, které by znehodnocovaly focení produktu. Jelikož je zařízení ploché, tak se pořídí dva snímky (přední a zadní), které slouží k tzv. nanášení textur. Pokud by někde na oblečení vznikaly ohyby i v tomto stavu, bude tomu tak z důvodu vícevrstvého materiálu, což se projeví při nanášení textury v tzv. normálové mapě, která tuto vlastnost zachová.

V momentě získání informací o:

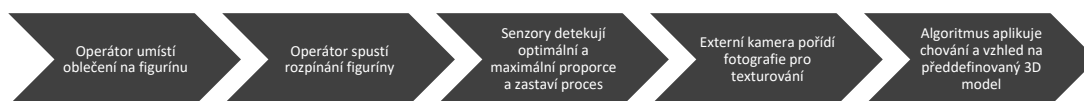
1. vizuálních vlastnostech (ve formě 2 fotografických snímků) a
2. materiálových vlastnostech (ve formě koeficientů, resp. regresní funkce chování)

je generován virtuální produkt – 3D objekt pro virtuální kabinku.

Před vygenerováním virtuálního produktu je k dispozici sada základních objektů s různě kombinovatelnými prvky. Pro představu, necht' slouží objekt mikiny, která bude obecně používána pro mikiny bez kapuce, ale může být o kapuci doplněna sloučením dvou objektů (mikiny a kapuce). Na tuto mikinu jsou naneseny textury, což je vlastně fotografie fyzické mikiny na zařízení, očištěná o pozadí a další nežádoucí prvky. V momentě, kdy virtuální mikina má realistický vzhled je třeba aplikovat i realistické chování. Toho je dosaženo přes klíčové tvary (tzv. shape keys), které jsou vydefinovány na základě naměřených koeficientů vzniklého tlaku.

Po ukončení procesu je vygenerován virtuální model založený na reálném produktu (fyzické mikině), který je možno použít ve virtuální kabině.

Celý proces je znázorněn na následujícím grafu:



Graf 6: Schéma procesu digitalizace oblečení
Zdroj: DressMe Technologies, s.r.o., 2018

3.1.3 Produkt a obchodní model

Na základě vynálezecké činnosti v oblasti hardwaru, který byl patentován, vzniká prostor pro unikátní produkt nabízený skrze dva obchodní modely. Zákazníky, pro tento produkt, jsou především módní e-shopy nebo výrobci oblečení, což značí pohyb po B2B trhu. B2B trh nabízí disponuje snazším stanovením poptávky ve smyslu cenotvorby – základním pravidlem musí být, že cena za produkt nesmí převýšit jeho užitek. Užitek se liší v závislosti od zákazníka:

- módní e-shop: Úspora nákladů s vratkami musí být vyšší než cena produktu,
- výrobce oblečení: Zisk se zvýšení prodeje musí být vyšší než cena produktu.

Jelikož produkt má globální ambice a jeho posláním je pokrýt co největší podíl trhu (jinak by zákazníci e-shopů byli málo motivováni k využívání), tak bude tato práce cílit pouze na módní e-shopy. Pokud by cílila na výrobce, tak by platilo pravidlo, že čím větší podíl trhu bude pokryt, tím nižší užitek bude výrobce z produktu mít, což by nevedlo k nestabilní rentabilní ceně.

Trh módní e-komerce je velmi široký a subjekty, které na něm působí mohou být velmi odlišné (malé / velké e-shopy, nízké / vysoké vratkovosti). Za účelem pokrytí co největšího množství trhu byly zpracovány 2 obchodní modely a pro stanovení cen byly použity nákladově orientované metody.

3.1.3.1 Obchodní model 1

Tento obchodní model je zaměřen především na e-shopy s vyššími obraty anebo vysokou vratkovostí oblečení. Základním principem je poskytovat kompletní produkt přímo e-shopům formou operativního leasingu. E-shop platí měsíční částku a má k dispozici produkt ve své vlastní režii.

Výhody:

- Nonstop dostupnost (včetně servisu)
- Jednotkové náklady na digitalizaci oblečení si reguluje e-shop sám

Nevýhody:

- Pevně stanovená měsíční platba (bez ohledu na využívání)
- Relativně vysoká hladina minimálních nákladů

Na základě kvalifikovaných odhadů byla cena stanovena na 75.000 Kč bez DPH měsíčně. Výše ceny úzce souvisí s množstvím e-shopů, které produkt využívají – softwarová část produktu se rozpočítává do cen tak, aby byly naplněny dlouhodobé ziskové cíle společnosti.

Do ceny se promítají především:

- přímé náklady s integrací nového e-shopu,
- náklady spojené s technologickým provozem (servery),
- vlastní náklady výroby (formou amortizační částky dle životnosti a nákladovosti hardwaru),
- náklady na vývoj,
- správní náklady,
- odbytové náklady a
- zisk.

Přestože obchodní model 1 tvoří většinu příjmů, jeho cena je stavěna jako doplňková k obchodnímu modelu 2, který lze přesněji kalkulovat. Obchodní model 1 zároveň pokrývá náklady spojené s vývojovou (nekomerční) fází produktu.

3.1.3.2 Obchodní model 2

Tento obchodní model je určen především pro menší obchody, které mohou mít nižší obrat, menší sortiment nebo nižší vratkovost, případně i obchody, které chtějí technologii pouze vyzkoušet. Oproti prvnímu modelu je zde digitalizace oblečení nabízena kusově přímo společnostmi, která technologii vyvíjí. V praxi to znamená, že módní e-shop poskytne společnosti fyzicky oblečení k digitalizaci, následně je tato společnost zdigitalizuje a oblečení zašle zpět e-shopu. Virtuální podoby pak zpřístupní danému e-shopu přes unikátní API klíč.

Výhody:

- Nízká hladina minimálních nákladů
- Cena závislá na množství

Nevýhody:

- Malá časová optimalizace
- Logistické problémy

Na základě kvalifikovaných odhadů byla cena stanovena na 45 Kč bez DPH za SKU. Tato cena vychází z předpokladu, že společnost, poskytující tuto službu, bude pro realizaci potřebovat vlastní prostor a zaměstnance, kteří budou na digitalizaci pracovat. Dalšími předpoklady jsou:

- digitalizace jedné SKU bude trvat maximálně 10 minut,
- jeden zaměstnanec zvládne obsluhovat 2 hardwary zároveň (během digitalizace jednoho produktu zvládne připravovat druhý hardware) a
- hardware bude mít životnost alespoň 5 let.

Na základě těchto předpokladů byla sestavena jednotková cenová kalkulace pro digitalizaci jedné SKU:

Tabulka 3: Cenová kalkulace pro obchodní model 2

Položka	Částka (jednotková, zaokrouhlena na celé Kč)
Přímé mzdy	10 Kč
Amortizace stroje	7 Kč
Nájemné	2 Kč
Elektrické energie	12 Kč
Vodné a stočné	0 Kč
Zdravotní pojištění a sociální zabezpečení hrazené zaměstnavatelem	3 Kč
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY	34 Kč
Zisk	11 Kč
CENA	45 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle DressMe Technologies, s.r.o., 2018

3.2 Případy užití

Tato část práce se věnuje praktické modelaci potenciálního užítku navrhovaného produktu pro různé e-shopy. Pro všechna schémata byly sestaveny 3 varianty (optimistické, realistické a pesimistické). Tyto modelace mají za cíl především odhalit

vhodné potenciální zákazníky a rozlišit vhodnost obchodních modelů. V každé variantě bude použito 5 fiktivních e-shopů (pro každou variantu stejné) a ty budou zkoumány.

3.2.1 Optimistické varianty

Pro optimistické varianty je předpokládáno, že 75 % vrácených objednávek bylo vráceno z důvodu nevhodné velikosti či vzhledu. Dále je uvažováno o 70% efektivitě implementace (tj. podíl koncových uživatelů, ochotných inovaci využívat) a technologické úspěšnosti 90 % (tj. 10% chybovost simulačního algoritmu).

Tabulka 4: Optimistická varianta pro e-shop 1

E-shop 1			
Roční obrat:	50 000 000 Kč	Vratkovost:	17 %
Cena dopravy:	85 Kč / ks	Cena objednávky:	700 Kč
Sortiment:	250 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	1 750
Analýza			
Úspěšné objednávky:	71 429 ks	Neúspěšné objednávky:	14 630 ks
Celkové náklady na dopravu:	7 314 974 Kč	... z toho zbytečně:	1 243 546 Kč
Řešitelné množství vratek:	10 972 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	7 681 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	6 913 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	587 575 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	48 965 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos ¹ :	-312 425 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	78 750 Kč	
	Roční přínos:	508 825 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

¹ Ročním přínosem se rozumí úspora e-shopu na vratkách po odečtení splátek / plateb za užití technologie

Tabulka 5: Optimistická varianta pro e-shop 2

E-shop 2			
Roční obrat:	100 000 000 Kč	Vratkovost:	25 %
Cena dopravy:	50 Kč / ks	Cena objednávky:	800 Kč
Sortiment:	500 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	3 500
Analýza			
Úspěšné objednávky:	125 000 ks	Neúspěšné objednávky:	41 667 ks
Celkové náklady na dopravu:	8 333 333 Kč	... z toho zbytečně:	2 083 333 Kč
Řešitelné množství vratek:	31 250 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	21 875 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	19 688 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	984 375 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	82 031 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	84 375 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	157 500 Kč	
	Roční přínos:	826 875 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Optimistická varianta pro e-shop 3

E-shop 3			
Roční obrat:	200 000 000 Kč	Vratkovost:	20 %
Cena dopravy:	60 Kč / ks	Cena objednávky:	750 Kč
Sortiment:	630 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	4 410
Analýza			
Úspěšné objednávky:	266 667 ks	Neúspěšné objednávky:	66 667 ks
Celkové náklady na dopravu:	20 000 000 Kč	... z toho zbytečně:	4 000 000 Kč

Řešitelné množství vratek:		50 000 produktů ročně
... z toho zákazníci vyřeší:		35 000 produktů ročně
... z toho úspěšně doporučeno:		31 000 produktů ročně
Uspořené roční náklady na dopravu:		1 890 000 Kč
Uspořené měsíční náklady na dopravu:		157 500 Kč
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc
	Roční přínos:	990 000 Kč
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč
	Roční náklady na digitalizaci:	198 450 Kč
	Roční přínos:	1 691 550 Kč
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Optimistická varianta pro e-shop 4

E-shop 4			
Roční obrat:	900 000 000 Kč	Vratkovost:	35 %
Cena dopravy:	45 Kč / ks	Cena objednávky:	900 Kč
Sortiment:	1 000 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	7 000
Analýza			
Úspěšné objednávky:	1 000 000 ks	Neúspěšné objednávky:	538 462 ks
Celkové náklady na dopravu:	69 230 769 Kč	... z toho zbytečně:	24 230 769 Kč
Řešitelné množství vratek:		403 846 produktů ročně	
... z toho zákazníci vyřeší:		282 692 produktů ročně	
... z toho úspěšně doporučeno:		254 423 produktů ročně	
Uspořené roční náklady na dopravu:		11 449 038 Kč	
Uspořené měsíční náklady na dopravu:		954 087 Kč	
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	10 549 038 Kč	

OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč
	Roční náklady na digitalizaci:	315 000 Kč
	Roční přínos:	11 134 038 Kč
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Optimistická varianta pro e-shop 5

E-shop 5			
Roční obrat:	5 000 000 000 Kč	Vratkovost:	22 %
Cena dopravy:	45 Kč / ks	Cena objednávky:	1 150 Kč
Sortiment:	1 750 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	12 500
Analýza			
Úspěšné objednávky:	4 347 826 ks	Neúspěšné objednávky:	1 226 310 ks
Celkové náklady na dopravu:	250 836 120 Kč	... z toho zbytečně:	55 183 946 Kč
Řešitelné množství vrátek:	919 732 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	643 813 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	579 431 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	26 074 415 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	2 172 868 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	25 174 415 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	551 250 Kč	
	Roční přínos:	25 523 165 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Realistické varianty

Realistické varianty předpokládají 55% řešitelnost vratek, 60% efektivitu implementace a 75% technologickou úspěšnost.

Tabulka 9: Realistická varianta pro e-shop 1

E-shop 1			
Roční obrat:	50 000 000 Kč	Vratkovost:	17 %
Cena dopravy:	85 Kč / ks	Cena objednávky:	700 Kč
Sortiment:	250 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	1 750
Analýza			
Úspěšné objednávky:	71 429 ks	Neúspěšné objednávky:	14 630 ks
Celkové náklady na dopravu:	7 314 974 Kč	... z toho zbytečně:	1 243 546 Kč
Řešitelné množství vratek:	8 046 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	4 828 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	3 621 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	307 778 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	25 648 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	-592 222 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	78 750 Kč	
	Roční přínos:	229 028 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Realistická varianta pro e-shop 2

E-shop 2			
Roční obrat:	100 000 000 Kč	Vratkovost:	25 %
Cena dopravy:	50 Kč / ks	Cena objednávky:	800 Kč
Sortiment:	500 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	3 500

Analýza			
Úspěšné objednávky:	125 000 ks	Neúspěšné objednávky:	41 667 ks
Celkové náklady na dopravu:	8 333 333 Kč	... z toho zbytečně:	2 083 333 Kč
Řešitelné množství vratek:	22 917 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	13 750 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	10 313 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	515 625 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	42 969 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	-384 375 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	157 500 Kč	
	Roční přínos:	358 125 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Realistická varianta pro e-shop 3

E-shop 3			
Roční obrat:	200 000 000 Kč	Vratkovost:	20 %
Cena dopravy:	60 Kč / ks	Cena objednávky:	750 Kč
Sortiment:	630 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	4 410
Analýza			
Úspěšné objednávky:	266 667 ks	Neúspěšné objednávky:	66 667 ks
Celkové náklady na dopravu:	20 000 000 Kč	... z toho zbytečně:	4 000 000 Kč
Řešitelné množství vratek:	36 667 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	22 000 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	16 500 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	990 000 Kč		

Uspořené měsíční náklady na dopravu:		82 500 Kč
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc
	Roční přínos:	90 000 Kč
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč
	Roční náklady na digitalizaci:	198 450 Kč
	Roční přínos:	791 550 Kč
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Realistická varianta pro e-shop 4

E-shop 4			
Roční obrat:	900 000 000 Kč	Vratkovost:	35 %
Cena dopravy:	45 Kč / ks	Cena objednávky:	900 Kč
Sortiment:	1 000 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	7 000
Analýza			
Úspěšné objednávky:	1 000 000 ks	Neúspěšné objednávky:	538 462 ks
Celkové náklady na dopravu:	69 230 769 Kč	... z toho zbytečně:	24 230 769 Kč
Řešitelné množství vratek:	296 154 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	177 692 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	133 269 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:		5 597 115 Kč	
Uspořené měsíční náklady na dopravu:		499 760 Kč	
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	5 097 115 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	315 000 Kč	
	Roční přínos:	5 682 115 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Realistická varianta pro e-shop 5

E-shop 5			
Roční obrat:	5 000 000 000 Kč	Vratkovost:	22 %
Cena dopravy:	45 Kč / ks	Cena objednávky:	1 150 Kč
Sortiment:	1 750 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	12 500
Analýza			
Úspěšné objednávky:	4 347 826 ks	Neúspěšné objednávky:	1 226 310 ks
Celkové náklady na dopravu:	250 836 120 Kč	... z toho zbytečně:	55 183 946 Kč
Řešitelné množství vratek:	674 470 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	404 682 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	303 512 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	13 658 027 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	1 138 169 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	12 758 027 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	551 250 Kč	
	Roční přínos:	13 106 777 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.3 Pesimistické varianty

Pesimistické varianty předpokládají 40% řešitelnost vratek, 40% efektivitu implementace a 60% technologickou úspěšnost.

Tabulka 14: Pesimistická varianta pro e-shop 1

E-shop 1			
Roční obrat:	50 000 000 Kč	Vratkovost:	17 %
Cena dopravy:	85 Kč / ks	Cena objednávky:	700 Kč
Sortiment:	250 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	1 750
Analýza			
Úspěšné objednávky:	71 429 ks	Neúspěšné objednávky:	14 630 ks
Celkové náklady na dopravu:	7 314 974 Kč	... z toho zbytečně:	1 243 546 Kč
Řešitelné množství vratek:	5 852 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	2 341 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	1 404 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	119 380 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	9 948 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	-780 620 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	78 750 Kč	
	Roční přínos:	40 630 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Pesimistická varianta pro e-shop 2

E-shop 2			
Roční obrat:	100 000 000 Kč	Vratkovost:	25 %
Cena dopravy:	50 Kč / ks	Cena objednávky:	800 Kč
Sortiment:	500 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	3 500

Analýza			
Úspěšné objednávky:	125 000 ks	Neúspěšné objednávky:	41 667 ks
Celkové náklady na dopravu:	8 333 333 Kč	... z toho zbytečně:	2 083 333 Kč
Řešitelné množství vratek:	16 667 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	6 667 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	4 000 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	200 000 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	16 667 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	-700 000 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	157 500 Kč	
	Roční přínos:	42 500 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Pesimistická varianta pro e-shop 3

E-shop 3			
Roční obrat:	200 000 000 Kč	Vratkovost:	20 %
Cena dopravy:	60 Kč / ks	Cena objednávky:	750 Kč
Sortiment:	630 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	4 410
Analýza			
Úspěšné objednávky:	266 667 ks	Neúspěšné objednávky:	66 667 ks
Celkové náklady na dopravu:	20 000 000 Kč	... z toho zbytečně:	4 000 000 Kč
Řešitelné množství vratek:	26 667 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	10 667 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	6 400 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	384 000 Kč		

Uspořené měsíční náklady na dopravu:		32 000 Kč
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc
	Roční přínos:	-516 000 Kč
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč
	Roční náklady na digitalizaci:	198 450 Kč
	Roční přínos:	185 550 Kč
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Pesimistická varianta pro e-shop 4

E-shop 4			
Roční obrat:	900 000 000 Kč	Vratkovost:	35 %
Cena dopravy:	45 Kč / ks	Cena objednávky:	900 Kč
Sortiment:	1 000 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	7 000
Analýza			
Úspěšné objednávky:	1 000 000 ks	Neúspěšné objednávky:	538 462 ks
Celkové náklady na dopravu:	69 230 769 Kč	... z toho zbytečně:	24 230 769 Kč
Řešitelné množství vratek:	215 385 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	86 154 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	51 692 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:		2 326 154 Kč	
Uspořené měsíční náklady na dopravu:		193 846 Kč	
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	1 426 154 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	315 000 Kč	
	Roční přínos:	2 011 154 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Pesimistická varianta pro e-shop 5

E-shop 5			
Roční obrat:	5 000 000 000 Kč	Vratkovost:	22 %
Cena dopravy:	45 Kč / ks	Cena objednávky:	1 150 Kč
Sortiment:	1 750 produktů	Celkem SKU (7x sortiment):	12 500
Analýza			
Úspěšné objednávky:	4 347 826 ks	Neúspěšné objednávky:	1 226 310 ks
Celkové náklady na dopravu:	250 836 120 Kč	... z toho zbytečně:	55 183 946 Kč
Řešitelné množství vratek:	490 524 produktů ročně		
... z toho zákazníci vyřeší:	196 210 produktů ročně		
... z toho úspěšně doporučeno:	117 726 produktů ročně		
Uspořené roční náklady na dopravu:	5 297 659 Kč		
Uspořené měsíční náklady na dopravu:	441 472 Kč		
OM 1	Cena za leasing inovace:	75 000 Kč / měsíc	
	Roční přínos:	4 397 659 Kč	
OM 2	Cena za zdigitalizované SKU:	45 Kč	
	Roční náklady na digitalizaci:	551 250 Kč	
	Roční přínos:	4 746 409 Kč	
Doporučený obchodní model:		Obchodní model 2	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Tržní dopad

Úspěšná implementace navrhované inovace způsobí velký dopad na módní e-komerci. Tento dopad vyvolá přínosy jak pro módní e-shopy (zákazníky navrhované inovace), tak i pro koncové zákazníky (reálné uživatele inovace).

3.3.1 Přínosy pro zákazníky

Zákazníkům vznikne především nová možnost, jak si mohou online nákup oblečení přiblížit tomu offline. Při vycházení z analyzované poptávky „Co zákazníci chtějí od módních e-shopů?“ budou určitým způsobem splněny následující:

- „přibližovací okna“ nebo „přibližovací lupy“ (55 %),
- možnost přibližovat / otáčet produkt (55 %),
- možnost sestavit celý outfit online (22 %) a
- osobní uživatelský zážitek (12 %).

Splněné požadavky ale mohou být negativně zkresleny, jelikož zákazníkům nebyla navrhovaná inovace představena, a tudíž o této možnosti nemuseli vůbec uvažovat.

Zákazníkům bude především umožněno vyzkoušet si oblečení před samotnou koupí a předejít tak zbytečnému vracení, což stojí především čas, ale i peníze (ať už na straně zákazníka nebo e-shopu).

Pro ilustraci bylo sestaveno několik uživatelských příběhů, které mohou nastat při používání této aplikace. Jejich reálných výskyt je závislý především na způsobu implementace a využití potenciálu této inovace.

- *„Jakožto osoba s nekonfekčním typem postavy, mi konečně tato webová aplikace řekne, jakou velikost si vzít.“*
- *„Jakožto žena v domácnosti mohu nakupovat oblečení pro svou rodinu, aniž bych je musela zatěžovat fyzickým zkoušením.“*
- *„Jakožto zaneprázdňný člověk si již nepotřebuji objednávat zbytečně více velikostí a tím pádem si ušetřím čas s chozením na poštu.“*
- *„Jakožto běžný spotřebitel ušetřím peníze za (zpětné) poštovné, pokud budu přesně vědět, jestli na mě produkt vypadá hezky.“*
- *„Jakožto člověk, co brzy ráno vstává, si mohu večer v pohodlí sestavit svůj outfit na další den na svém mobilním telefonu.“*
- *„Jakožto nadšenec módních stylů mohu předem kombinovat oblečení napříč e-shopy a přesně uvidím, co se mi k sobě hodí.“*
- *„Jakožto člověk, co si užívá nakupování v kamenných obchodech, si skrze mobilní aplikaci mohu předem ověřit, jaké oblečení si vezmu do kabinky.“*

3.3.2 Přínosy pro módní e-shopy

Jelikož módní e-shop je podnikatelský subjekt, tak platí zákon čas = peníze. V případě vráceného zboží nevznikají pouze náklady na samotnou logistiku (kde e-shop často nabízí případné zpětné poštovné zdarma), ale i další náklady na vnitřní procesy. Výčet všech procesů s vratkou je:

- zpracování objednávky,
- dodání zboží zákazníkovi (poštovné),
- převzetí zboží od zákazníka (zpětné poštovné),
- kontrola správnosti vráceného zboží,
- kontrola originálního zboží,
- kontrola poškození / nadměrného užívání zboží,
- přežehlení / přeskládání,
- obchodní úpravy (visačky),
- opětovné zabalení,
- naskladnění a
- případný ušlý zisk / ztráta (ušlý zisk při uvedení produktu do výprodeje nebo ztráta při jeho neprodejnosti).

Téměř celý tento proces odpadá v případě, že zákazník nemá potřebu odstoupit od smlouvy. Na základě případů užití byly zkalkulovány návratnosti procesní inovace:

Tabulka 19: Návratnosti procesní inovace z implementace technologie

Varianta	Optimistická		Realistická		Pesimistická	
	OM 1	OM 2	OM 1	OM 2	OM 1	OM 2
E-shop 1	-34,7 %	646,1 %	-65,8 %	290,8 %	-86,7 %	51,6 %
E-shop 2	9,3 %	525 %	-42,7 %	227,4 %	-77,8 %	27 %
E-shop 3	110 %	852,4 %	10 %	398,9 %	-57,3 %	93,5 %
E-shop 4	1 172,1 %	3 534,6 %	566,3 %	1 803,8 %	158,5 %	638,5 %
E-shop 5	2 792,2 %	4 630,1 %	1 417,6 %	2 377,6 %	488,6 %	861 %

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3 Dopady na model módní e-komerce

Úspěšná implementace nemá dopad pouze na zákazníka či e-shop, ale i na celkový model módní e-komerce. Jedním z dílčích cílů této práce bylo zlepšit udržitelný rozvoj tohoto trhu, což je předmětem této kapitoly.

Bylo vypočteno, že v Evropě je ročně vyprodukováno přes 39 milionů tun CO₂ a samotná doprava stojí 39,72 miliard eur. Optimistické varianty uvažují o celkovém 47,25% snížení vratkovosti, realistické o 24,74% snížení a pesimistické o 9,6% snížení. Pokud by realistická varianta hypoteticky pokryla celý trh, tak by snížila znečištění životního prostředí o 9,65 milionů tun CO₂ ročně (€ 9,83 mld. na dopravě).

Dostupnost navrhované technologie také umožňuje vstup nových podnikatelských subjektů na tento trh. Zvýšení konkurenceschopnosti službám velkých e-shopů zlepší tržní rovnováhu – doposud bylo pro vznikající módní e-shop nereálné nabízet nejžádanější službu, kterou je doprava zdarma. Vysoká vratkovost by měla za následek likvidační náklady, jenže pokud e-shop tuto službu nenabízí, tak je pro koncového zákazníka velmi jednoduché přejít ke konkurenci, která toto nabízí. Snížením obecné nákladovosti vrátek je drobným e-shopům k dispozici cesta, jak poštovné zdarma nabízet.

3.4 Analýza rizik

Vzhledem k prakticky neověřené teorii jsou zde analyzována rizika, která mohou negativně ovlivnit vývoj nebo tržní implementaci navrhované inovace. U každého rizika je na stupnici 1-5 vyjádřen dopad (D) a pravděpodobnost (P).

Tabulka 20: Analýza rizik

Riziko	D	P	Možná opatření
Hardwarová nepřesnost měření při digitalizaci produktů	4	3	Důkladná zkoumání technologických komponentů během vývoje
Softwarová chybovost při vytváření 3D modelů	3	4	Algoritmická optimalizace během testování širokého spektra oblečení
Softwarová nepřesnost doporučování velikostí	5	3	Implementace umělé inteligence při doporučování velikostí – schopnost učit se během testování / používání
Nepokrytí všech typů oděvů	2	3	Explicitní vývoj pro problematické typy

Vysoký odpor zákazníků měřit se	5	2	Rychlá a rozsáhlá implementace mezi velké množství e-shopů za účelem zvýšení motivace zákazníků
Nepřesné měření zákazníků / měření na nesprávných místech	3	3	Kvalitně zpracované instrukční materiály formou „webového průvodce“
Příliš vysoké ceny pro e-shopy	4	2	Přesunutí hlavní činnosti na 2. obchodní model – zlepšení logistických činností
Nezájem e-shopů implementovat technologii	5	1	Segmentace cílových e-shopů (zájem již prověřen)

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Módní e-komerce tvoří 28 % veškerého online retailu (největší podíl) s průměrným meziročním nárůstem 17,1 %, kdy pro rok 2025 je odhadován objem prodeje ve výši 467,7 miliard eur. Tato oblast e-komerce na druhé straně velmi pociťuje legislativní úpravu ve smyslu možnosti odstoupení od smlouvy, tzn. vratky.

Na základě provedených analýz současného stavu byla objevena značná slabina na trhu, která může být potenciální hrozbou pro udržitelný rozvoj módní e-komerce. Průměrná vratkovost na tomto trhu se pohybuje okolo 40 %, kde, dle průzkumů, přes 55 % vratek je vráceno z důvodu špatně zvolené velikosti či odlišně vypadajícího produktu. Pro odhadovaný rok je tedy potenciál navrhované inovace zamezit zaslání zboží ve výši 172,8 miliard eur. Tento potenciál představuje především 4,5 miliard zásilek s logistickými náklady dosahujícími téměř 40 miliard eur. Vzhledem k ekologické náročnosti dopravy toto množství zásilek může způsobit emise až 39,4 milionů tun CO₂ ročně.

Ve snaze řešit tento velký ekonomický problém vznikají snahy e-shopů o zmírnění formou poskytování tabulkových velikostí, velkého množství fotografií v různých barevných provedeních nebo možnosti změnit modelku / modela, kteří produkty na fotografiích nosí. Vyjma snahy o řešení ekonomického problému je možno si povšimnout snah Evropské unie k ochraně životního prostředí tvorbou různých principů, politik, fondů, summitů a akčních plánů.

Vzhledem k zjištěné snaze, a tedy i potenciální poptávce po žádaném produktu, byla navržena technologická inovace zahrnující softwarové a hardwarové řešení, které je schopné zmíněnou problematiku řešit. Toto řešení umožňuje vznik virtuální kabinky, která jako první, napříč konkurenčními řešeními, dokáže realisticky simulovat materiálové chování produktů, čímž umožní zákazníkům lépe identifikovat, zda si oblečení koupit a v jaké konfekční velikosti. Unikátnost tohoto řešení (především v hardwarovém směru) je předmětem patentové ochrany, která na některé aspekty byla již udělena a je v řešení na aspekty zbývající.

Úspěšná implementace především povede ke spokojenosti zákazníků, kteří budou nově vynakládat menší úsilí a finance na nákup oblečení online. Menší úsilí obecně způsobí i větší zákaznický komfort, což je možným faktorem pro přísun nových zákazníků, kteří doposud byli výhradními příznivci kamenných prodejen právě z důvodu zmíněných nedostatků. Možnosti inovace disponují variantou implementace do mobilních telefonů,

což může způsobit přínos i pro komfort v situacích nezahrnující výhradně online nákup (např. výběr velikosti v prodejně či plánování outfitu).

Perspektivnost inovačního návrhu byla hodnocena třemi typy variant, kde pro každou variantu byly zohledňovány tyto základní faktory:

- řešitelnost (jaký podíl vratek inovace řeší),
- efektivitu (jaký podíl zákazníků bude ochotný inovaci využít) a
- úspěšnost (jaký podíl doporučení bude technologicky úspěšný).

Součin těchto faktorů udává 47,25% snížení vratkovosti v optimistické variantě, 24,74% v realistické variantě a 9,6% ve variantě pesimistické. Realistický dopad na celkový trh (v distribuci) představuje ekonomickou hodnotu 9,83 miliard eur ročně a snížení ekologického znečištění o 9,65 milionů tun CO₂ ročně.

Navrhovaná inovace nabízí možnost vzniku nové společnosti (startupu), resp. nového produktu, který byl představen dvěma obchodními modely. Tyto modely jsou, díky své cenové politice, schopny pokrýt velmi široké množství trhu a jejich výhodnost závisí především na množství digitalizovaných produktů módními e-shopy. V analýze případů užití se vždy jevil obchodní model 2 jako výhodnější, nicméně nebyl zde zohledněn logistický faktor (tj. že e-shopy musí vynakládat úsilí na poskytnutí svých produktů), který je častým důvodem k preferenci prvního obchodního modelu.

Vzhledem k tomu, že projekt nebyl kompletně realizován a otestován, byla provedena kvalitativní analýza rizik, která odhalila především důležitá rizika v potenciální softwarové / hardwarové chybovosti. Byla navržena základní technologická protiopatření, ale především lze tato rizika řídit značnou agilitou vývoje.

Celkový návrh řešení (projekt) je tedy rizikovou technologickou výzvou, která, v případě úspěšného dokončení a správné implementace, velmi značně ovlivní model módní e-komerce, zmírní znečištění životního prostředí, sníží nákladovost vratek, zvýší konkurenční prostředí trhu, zvýší zákaznický komfort a umocní růst tohoto odvětví.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Centaur Media plc, 2011. *econsultancy.com*. [Online]
Available at: <https://econsultancy.com/45-of-consumers-prefer-shopping-for-clothes-online/>
[Přístup získán 7 Březen 2019].
- CNBC LLC, 2016. *www.cnn.com*. [Online]
Available at: <https://www.cnn.com/2016/12/16/a-260-billion-ticking-time-bomb-the-costly-business-of-retail-returns.html>
[Přístup získán 21 Únor 2019].
- Chromý, J., 2013. *Elektronické podnikání*. 1. vydání editor Praha: Extrasystem Praha.
- Bauer Consumer Media, [2018]. *www.commercialfleet.org*. [Online]
Available at: <https://www.commercialfleet.org/tools/van/co2-emissions/?BodyType=van&Manufacturer=renault&Model=&CO2To=&EquaMpgFrom=&SortBy=Manufacturer&SortDesc=False&FuelType=>
[Přístup získán 21 Únor 2019].
- Bellantine, P. W., 2005. Effects of interactivity and product information on consumer satisfaction in an online retail setting. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(6), pp. 461-471.
- Blecharz, P., 2015. *Kvalita a zákazník*. 1. vydání editor Praha: Ekopress.
- Businessinfo.cz, 2009. *Evropská politika ochrany životního prostředí*. [Online]
Available at: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/evropska-politika-ochrany-zivotniho-5151.html>
[Přístup získán 22 Únor 2019].
- BusinessInfo.cz, 2018. *Elektronický obchod*. [Online]
Available at: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/elektronicky-obchod-ppbi-51052.html#!>
[Přístup získán 22 11 2018].
- DressMe Technologies, s.r.o., 2018. *Interní materiály*. Brno: DressMe Technologies, s.r.o..

- Ecommerce Europe, 2017. *ecommerce-europe.eu*. [Online]
Available at: <https://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-reports/>
[Přístup získán 18 Únor 2019].
- Ecommerce News, 2018. *ecommercenews.eu*. [Online]
Available at: <https://ecommercenews.eu/the-average-shipping-costs-in-europe/>
[Přístup získán 21 Únor 2019].
- Eradium, 2017. *eradium.com*. [Online]
Available at: <https://www.eradium.com/10-features-of-online-fashion-stores/>
[Přístup získán 7 Březen 2019].
- Evropská komise, 2019. *ec.europa.eu*. [Online]
Available at: http://ec.europa.eu/environment/air/index_en.htm
[Přístup získán 22 Únor 2019].
- Evropský parlament a Rada, 2011. *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU o právech spotřebitelů*. EU: EUR-Lex.
- Frost & Sullivan, 2016. *frost.com*. [Online]
Available at: <http://www.frost.com/sublib/display-report.do?id=MB83-01-00-00-00>
[Přístup získán 18 Únor 2019].
- Koráb, V., Peterka, J. & Režňáková, M., 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vydání editor Brno: Computer Press.
- Marin, J. & Poulter, A., 2004. Dissemination of competitive intelligence. *Journal of information science*, 30(2), pp. 165-180.
- MavenEcommerce Inc, [2015]. *MavenEcommerce.com*. [Online]
Available at: <https://www.mavenecommerce.com/fashion-e-commerce/>
[Přístup získán 26 11 2018].
- Porter, M. E., 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), pp. 25-40.
- Ries, E. & Dušek, L., 2015. *Lean startup*. 1. vydání editor Brno: BizBooks.
- Smejkal, V. & Rais, K., 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání editor Praha: Grada Publishing, a.s..
- Statista GmbH, 2018. *www.statista.com*. [Online]
Available at: <https://www.statista.com/chart/15800/reasons-to-subscribe-to-amazon->

prime/

[Přístup získán 7 Březen 2019].

Store Growers, 2019. *www.storegrowers.com*. [Online]

Available at: <https://www.storegrowers.com/ecommerce-metrics-benchmarks/>

[Přístup získán 21 Únor 2019].

Synek, M., Mikan, P. & Vávrová, H., 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. vydání editor Praha: Oeconomica.

Veber, J., 2016. *Management inovací*. 1. vydání editor Praha: Management Press.

Veraart Research Group, [2017]. *Retail-Index*. [Online]

Available at: <https://www.retail->

[index.com/Sectors/FashionClothingRetailersinEurope.aspx](https://www.retail-index.com/Sectors/FashionClothingRetailersinEurope.aspx)

[Přístup získán 7 Březen 2019].

Whiteboard, [2015]. *www.whiteboardmag.com*. [Online]

Available at: <http://www.whiteboardmag.com/e-commerce-why-and-how-often-customers-sent-stuff-back-survey/>

[Přístup získán 21 Únor 2019].

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

B2B – Business to Business (podnikání, jehož zákazníci jsou další podniky)

B2C – Business to Customer (podnikání, jehož zákazníci jsou spotřebitelé)

CI – Competitive Intelligence (informace o konkurenci, často spojovány pod soutěžní informace)

SKU – Stock Keeping Unit (jedinečný kód pro každý produkt, různé kódy pro různé barevné varianty i velikosti)

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Inovační S-křivka	16
Graf 2: Historický vývoj obratu e-komerce	21
Graf 3: Rozložení útrat dle věkových skupin	22
Graf 4: Předpověď módní e-komerce pro rok 2025.....	23
Graf 5: "Co chtějí zákazníci od módních e-shopů?"	33
Graf 6: Schéma procesu digitalizace oblečení.....	38

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	17
Obrázek 2: Grafický souhrn SLEPT analýzy módní e-komerce	26
Obrázek 3: Grafický souhrn analýzy pěti konkurenčních sil módní e-komerce.....	29
Obrázek 4: Ilustrace aplikace virtuální kabinky	36
Obrázek 5: Schéma implementovaného softwaru	37
Obrázek 6: Ilustrace měřicí figuríny	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení přínosů inovací.....	18
Tabulka 2: Poptávka dotazovaných e-shopů	32
Tabulka 3: Cenová kalkulace pro obchodní model 2	41
Tabulka 4: Optimistická varianta pro e-shop 1	42
Tabulka 5: Optimistická varianta pro e-shop 2.....	43
Tabulka 6: Optimistická varianta pro e-shop 3.....	43
Tabulka 7: Optimistická varianta pro e-shop 4.....	44
Tabulka 8: Optimistická varianta pro e-shop 5.....	45
Tabulka 9: Realistická varianta pro e-shop 1.....	46
Tabulka 10: Realistická varianta pro e-shop 2.....	46
Tabulka 11: Realistická varianta pro e-shop 3.....	47
Tabulka 12: Realistická varianta pro e-shop 4.....	48
Tabulka 13: Realistická varianta pro e-shop 5.....	49
Tabulka 14: Pesimistická varianta pro e-shop 1	50
Tabulka 15: Pesimistická varianta pro e-shop 2	50
Tabulka 16: Pesimistická varianta pro e-shop 3	51
Tabulka 17: Pesimistická varianta pro e-shop 4	52
Tabulka 18: Pesimistická varianta pro e-shop 5	53
Tabulka 19: Návrh procesní inovace z implementace technologie.....	55
Tabulka 20: Analýza rizik.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Referenční dobrozdání	I
--	---

Příloha 1: Referenční dobrozdání

DocuSign Envelope ID: 6D560362-DEA9-4AAA-BE1C-A79ED444C3D1



DRESSME

REFERENČNÍ DOBROZDÁNÍ

Z pozice ředitele IT jménem společnosti [REDACTED] a.s. (IČO [REDACTED]) potvrzují, že:

1. Dlouhodobě hledáme produkt, který by našim zákazníkům byl schopen doporučit konfekční velikost na základě analýzy našich produktů a zákaznickových proporcí
2. Poptávaný produkt by měl disponovat:
 - a. Nízkou časovou náročností obsluhy hardwaru – skenovacího zařízení
 - b. Autonomní analýzou klíčových proporcí produktu, včetně zohlednění nadstandartních parametrů – např. elasticita, tloušťka, hmotnost apod.
 - c. Dostatečnou spolehlivostí při doporučování velikostí
 - d. Vizualním zobrazením podobizny zákazníka se zkušeným produktem – mapování na 3D podobiznu zákazníka
3. V případě dodání odpovídajícího produktu společností DressMe jsme, za předem stanovených obchodních podmínek, ochotni s touto společností spolupracovat a jejich produkt využívat



[REDACTED]
CIO at [REDACTED] a.s.
+420 [REDACTED]

Zdroj: DressMe Technologies, s.r.o., 2018