

Włodzimierz RUDNY
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

NOWE MODELE BIZNESOWE W BRANŻY MODOWEJ

Streszczenie. Rośnie systematycznie znaczenie koncepcji modelu biznesowego, głównie utożsamianego z opisem sposobu tworzenia i podziału wartości. Znajduje to odzwierciedlenie również w branży modowej, w której coraz większą rolę odgrywa system mody *fast fashion*, opierający się na szybkiej reakcji na zmieniające się preferencje klientów oraz dedykowanym projektowaniu w celu podniesienia wartości wyrobu dla klienta. Celem jest obniżenie skłonności potencjalnego nabywcy do zachowań strategicznych (czyli długoterminowo racjonalnych), oznaczających w tym przypadku odroczenie decyzji zakupu w oczekiwaniu na spodziewaną obniżkę cen.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, branża modowa, innowacje.

NEW BUSINESS MODELS IN THE FASHION INDUSTRY

Summary. The concept of business model is growing in importance, mainly as a format through methods of value creation and appropriation are implemented. This phenomenon is also reflected in the fashion industry, in particular in the segment referred to as fast fashion. This system is based on quick response to the fluctuating preferences of prospect customers as well as on enhanced design of products. Both components of fast fashion model aim at reducing strategic behavior of customers and inducing them to more spontaneous purchase at higher prices.

Keywords: business models, fashion industry, innovations.

1. Wprowadzenie

Pojęcie modelu biznesowego w ciągu minionych dwóch dekad systematycznie zyskuje na znaczeniu. W szczególności dotyczy to okresu, począwszy od końcówki lat dziewięćdziesiątych, i jest związane z rozwojem Internetu i e-biznesu. Ogólnie kategoria

modelu biznesowego odnosi się do opisu zależności pomiędzy elementami, których współistnienie i współpraca pozwoli na kreowanie i dostarczenie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa.

Za konceptualny pierwowzór pojęcia „model biznesowy” można uznać termin „dominująca logika” (*dominant logic*), wprowadzony do literatury przedmiotu w 1986 r. [15]. Zdaniem wymienionych autorów dominująca logika to zbiór heurystyk, norm i zasad kierujących działaniami menedżerów. Logika ta służy należytemu ogniskowaniu działań menedżerów na rzecz poszukiwania nowych szans dla kierowanych przez nich firm, a także właściwej organizacji działań firmy. Jak zauważa część autorów, wspomniana logika – obecnie częściej interpretowana w kategoriach modelu biznesowego – określa, w jaki sposób firma tworzy wartość (*value creation*) oraz zatrzymuje wartość (*value retention*) [6, s. 227].

Według B. Demila i X. Lecocq’a, którzy w prezentowanej przez siebie koncepcji nawiązują wyraźnie do podejścia zasobowego, model biznesu przedsiębiorstwa tworzą trzy elementy [7, s. 231]:

- zasoby i kompetencje,
- struktura organizacyjna
- propozycja wartości (*value proposal*) oferowanej odbiorcom w postaci produktów i/lub usług.

Termin „propozycja wartości dla klienta” (*customer value proposition*) pojawia się również w interesującej koncepcji modelu biznesu autorstwa Johnsona, Christensena i Kagermanna. Autorzy wyróżniają cztery elementy modelu:

1. **Propozycja wartości dla klienta** (*customer value proposition*). Firma odnosząca sukces to firma, która znalazła sposób na tworzenie wartości dla klienta, tzn. sposób wsparcia klienta w realizacji określonego zadania (*job*). Przez pojęcie zadania rozumie się tu istotny – w danej sytuacji – problem wymagający rozwiązania. Zrozumienie istoty owego zadania, wszystkich jego aspektów, łącznie z procesem jego realizacji, jest warunkiem koniecznym do zaprojektowania oferty dla klienta.
2. **Formuła zysku** (*profit formula*). Formuła ta określa, w jaki sposób firma generuje wartość dla siebie. Formuła zysku uwzględnia model przychodów, strukturę kosztów oraz ocenę efektywności wykorzystania zasobów.
3. **Kluczowe zasoby** (*key resources*). Konieczne jest określenie kluczowych dla tworzenia wartości zasobów, w tym m.in. technologii, pracowników, wyposażenia, kanałów dystrybucji, markę.
4. **Kluczowe procesy** (*key processes*). Konieczne jest zidentyfikowanie kluczowych dla procesu tworzenia wartości procesów, jak produkcja, budżetowanie, sprzedaż, serwis itp. Kategoria kluczowych procesów obejmuje również wykorzystywane przez firmę reguły, miary i normy [13].

Przegląd występujących w literaturze przedmiotu definicji modelu biznesowego pozwala na konkluzję, że najczęściej występującymi komponentami są: tworzenie wartości, jej podział, zapewnienie przychodów, łańcuch wartości. Koncepcja i ranga modelu biznesowego są szczególnie istotne w przemysłach opartych na technologii ICT. Tworzenie przychodów w konsekwencji pozyskiwania, przetwarzania i udostępniania informacji jest kluczowym elementem innowacyjnych modeli biznesowych.

2. Systemy modowe

W erze globalizacji większość branż podlega szybkim zmianom. Dotyczy to również branży modowej. Zmiana, jakiej podlega w ostatnich latach ta branża, jest porównywana do przełomu, jaki dokonał się po II wojnie światowej. Przyjmuje się, że moda w nowoczesnym rozumieniu, jako kategoria społeczna i kulturowa, pojawiła się w drugiej połowie XIX w. i jest utożsamiana z aktywnością wówczas najbardziej znanego francuskiego projektanta mody Charlesa Wortha. Worth jako pierwszy stworzył i zastosował zasady projektowania i mody, które określono mianem „wysokiej mody” (*haute couture*). Nie tylko projektował ubrania dla europejskiej arystokracji i amerykańskich milionerów, lecz także – co ważniejsze – wprowadził wiele zmian do systemu projektowania, produkcji i dystrybucji ubrań. Był pierwszym projektantem, który korzystał z usług żywych kobiet jako modelek i pierwszym, który organizował pokazy mody. Przez sprzedaż swoich projektów nie tylko konkretnym osobom fizycznym, lecz także innym producentom ubrań i sklepom sprawił, że moda dla arystokracji stała się bardziej dostępna dla ludzi z niższych sfer. Kolejną innowacją wdrożoną przez Wortha była masowa produkcja części ubrań (np. rękawów), które następnie były łączone z innymi w odmiennych konfiguracjach.

Po II wojnie światowej kojarzony z luksusem system *haut couture* został zastąpiony systemem mody „gotowej do noszenia” (*prêt-à porter*). System ten ogniskuje się na koncepcji nowoczesnego stylu życia, a jego istotą jest upowszechnienie dostępu do artykułów modowych.

W ostatnich latach zyskuje na popularności system „szybkiej mody” (*fast fashion*), którego główną cechą jest szybkie dostarczanie w krótkich cyklach (odzwierciedlających zmienność preferencji klientów) artykułów o dużej różności i ograniczonej dostępności. Firmy wykorzystujące ten system mody nie inwestują dużych środków w ośrodki projektowe i marketing. Większość nakładów jest przeznaczana na nowoczesne systemy produkcji i dystrybucji. Każdy z wymienionych systemów dominował w innym okresie historycznym, ale wszystkie w dalszym ciągu – choć z różnym natężeniem – istnieją obecnie, niosąc ze sobą nie tylko informacje o cenie i dostępności różnych wyrobów, lecz także ważne konotacje społeczne i kulturowe.

3. Strategie szybkiej reakcji i wzbogaconego projektowania jako elementy nowych modeli biznesowych w branży modowej

3.1. Bibliografia zagadnienia

Problematyka strategii zakupowej klienta oraz możliwości wpływania na tę strategię znajdują odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, m.in. w literaturze poświęconej problematyce elastyczności operacyjnej w przypadku klientów niezachowujących się w sposób strategiczny (racjonalny). W tym nurcie omawiane są zagadnienia szybkości reakcji (*quick response – QR*) oraz odroczenia (*postponement*). Jeśli chodzi o pierwsze zagadnienie, większość autorów (m.in. [12; 9]) akceptuje tezę, że możliwość redukcji niedopasowania pomiędzy podażą i popytem, dzięki wykorzystaniu opcji szybkiej reakcji na aktualne informacje o strukturze popytu, zwiększa wartość firmy. Odroczenie – technika opóźnienia finalnego montażu, wykończenia – również ma na celu dostarczenie odbiorcy bardziej atrakcyjnego wyrobu i obniżenie inwestycji w poziom zapasów (np. [10; 1]). Różnica pomiędzy odroczeniem a wzbogaconym projektowaniem tkwi w intensywności podejścia. W przypadku odroczenia powstaje kilka podobnych wariantów modelu bazowego (np. różne kolory obudowy danego modelu telefonu), podczas gdy w przypadku wzbogaconego projektowania powstają zasadniczo odmienne warianty wyrobu z tej samej puli zapasów.

Problematyka strategicznego (tj. racjonalnego, długoterminowego) zachowania klientów po raz pierwszy została podjęta przez Coase'a w jego teorii ceny trwałych dóbr konsumpcyjnych w warunkach monopolu [5]. Postawił on tezę, że w przypadku „nieskończenie cierpliwego” konsumenta producent nie może ustanowić ceny wyższej niż marginalny koszt wytworzenia wyrobu. W ostatnich latach problematyka wpływu niedopasowania popytu i podaży na zachowanie strategicznego odbiorcy pojawiła się m.in. w [14; 16].

3.2. Strategie szybkiej reakcji i wzbogaconego projektowania jako elementy nowych modeli biznesowych w przemyśle modowym

Źródłem sukcesu rynkowego wielu firm w przemyśle lekkim, w szczególności w przemyśle odzieżowym, jest zmiana modeli biznesowych na tak zwane modele szybkiej mody (*fast fashion*). W kategoriach ogólnych można wyróżnić przynajmniej dwa komponenty systemu szybkiej mody:

1. krótki cykl produkcyjny i dystrybucyjny, umożliwiający lepsze dopasowanie podaży do niepewnego popytu (nazywany w literaturze techniką „szybkiej reakcji”, *quick response – QR*,
2. zgodny z najnowszymi trendami wzór produktu (nazywany w literaturze techniką „wzbogaconego projektowania”, *enhanced design – ED*).

Krótkie cykle są możliwe dzięki połączeniu produkcji w zakładach położonych blisko centrów projektowania i dystrybucji, nowoczesnym technologiom informacyjno-komunikacyjnym, umożliwiającym częste monitorowanie i uzupełnianie stanu zapasów, oraz nowoczesnym metodom logistycznym pozwalającym na szybką dostawę [8]. Drugi z wymienionych komponentów jest możliwy do wykorzystania dzięki systemowi permanentnego monitorowania zmiennych gustów klientów i aktualnie lansowanego wzornictwa.

Z perspektywy operacyjnej strategii szybkiej reakcji są relatywnie dobrze opisane w literaturze przedmiotu i traktowane są jako strategii prowadzące do wzrostu wartości przedsiębiorstwa [11; 4] dzięki lepszemu dopasowaniu popytu i podaży oraz dzięki uzyskaniu wpływu na decyzje zakupowe klienta przez zredukowanie częstotliwości i skali wyprzedaży kończących sezon [2].

Drugi z komponentów systemu szybkiej sprzedaży jest znacznie rzadziej analizowany w literaturze przedmiotu. Większość dostępnych opracowań dotyczy skrócenia cyklu projektowania. Do wyjątków należy analiza Meichtry'ego, który opisuje, jak niektóre firmy próbują koncentrować swoją strategię na projektowaniu i wdrażaniu produktów bez skracania cyklu ze względu na trudności (mające źródło kulturowe i logistyczne) napotykaną przy próbie radykalnej zmiany dotychczasowej sieci dostaw.

Strategie wzbogaconego wzornictwa, będące konsekwencją inwestowania w rozwój kompetencji wzorniczych (*design capabilities*), skutkują wprowadzeniem do oferty wyrobów o wartości większej dla klienta, co wiąże się z jego gotowością do zapłacenia wyższej ceny. Trzeba jednak mieć świadomość, że strategii te wiążą się z wyższymi kosztami głównie stałymi (np. większa liczba osób zatrudnionych w biurach projektowych, osób monitorujących trendy), ale także zmiennymi (np. bardziej pracochłonna technologia produkcji, wyższe koszty lokalnej siły roboczej).

Jednym z kluczowych zagadnień w ocenie modeli biznesowych szybkiej mody jest analiza wpływu elementów ED oraz QR na zachowanie klienta. W odniesieniu do modowego przemysłu odzieżowego dobrze rozpoznane jest zagadnienie oczekiwania przez klientów na obniżki cen w okresie wyprzedaży i w związku z tym odraczenie decyzji o zakupie. Zarówno ED, jak i QR są często postrzegane jako efektywne dla detalistów narzędzia mające na celu zniechęcenie klientów do takich właśnie „strategicznych” (tzn. zorientowanych na przyszłość) zachowań. Systemy te obniżają skłonność klienta do oczekiwania na wyprzedaż w dwojaki sposób:

- strategia QR, lepiej dopasowująca podaż do popytu, zmniejsza prawdopodobieństwo, że wyroby pozostaną w sklepie aż do terminu wyprzedaży i będzie można je nabyć po cenie dyskontowej;
- strategia ED oznacza dla klienta ofertę wyrobów o większej wartości (głównie emocjonalnej), co obniża ich skłonność do ponoszenia ryzyka czekania i ewentualnego braku ich w sklepie w terminie wyprzedaży.

Tak więc o ile QR zmniejsza oczekiwaną przyszłą użyteczność czekania, o tyle ED zwiększa natychmiastową użyteczność nabycia wyrobu po pełnej cenie. Redukując bodźce dla klienta do czekania na wyprzedaż, zarówno QR jak i ED umożliwiają firmie politykę wyższych cen przy równoczesnej zachęce klientów do akceptacji takiego ich poziomu.

Istotnym zagadnieniem jest to, w jaki sposób strategie QR i ED wzajemnie na siebie oddziałują i jak zmienia się ich wartość. W szczególności celowe jest ustalenie, czy strategie te są względem siebie substytucyjne (tzn. realizacja jednej z nich prowadzi do redukcji marginalnej użyteczności drugiej) czy komplementarne (tzn. realizacja jednej z nich prowadzi do wzrostu marginalnej użyteczności drugiej).

Intuicyjnie może się wydawać, że rozwiązanie tego problem jest oczywiste. Wzbogacone projektowanie podnosi wartość wyrobu dla klienta i skutkuje wyższą ceną sprzedaży. W związku z tym eliminacja niższych marż wynikających z wyprzedaży staje się dla takiej firmy istotna. Oznacza to, że rozszerzenie strategii firmy o „szybką reakcję” i uzyskanie efektu komplementarności będzie oznaczało większą wartość inkrementalną w porównaniu z realizacją wyłącznie jednej ze strategii.

Jednakże, jak zauważają Cachon i Swinney, wspomniany efekt komplementarności pojawi się tylko wówczas, jeśli klienci nie zachowują się w sposób strategiczny [2]. W przeciwnym wypadku może pojawić się efekt substytucji pomiędzy wymienionymi strategiami. Efekt ten jest związany z tym, że obie strategie niezależnie od siebie wpływają na zachowanie klienta w podobny sposób, tzn. skłaniają go do rezygnacji z decyzji o odroczeniu zakupu. Symulacja przeprowadzona przez wymienionych autorów wskazuje, że efekt behawioralny strategii szybkiej reakcji (QR) powoduje ograniczenie skuteczności efektu behawioralnego strategii wzbogaconego projektowania [2, s. 779], co oznacza, że strategie te mogą stać się substytutami. Cachon i Sweeney przeprowadzili analizę, wykorzystując teorię gier. W tym przypadku była to gra pomiędzy firmą a jej – patrzącymi w przyszłość, czyli strategicznie zorientowanymi – klientami. Firma wybiera poziom ceny i wielkość zapasów, natomiast klienci podejmują decyzję, czy kupić za pełną cenę, czy czekać na potencjalną wyprzedaż (podejmując ryzyko, że produkt może zostać wcześniej sprzedany). Autorzy porównują model tradycyjny (tzn. bez QR i ER) z modelami alternatywnymi, tj.:

- modelem szybkiej reakcji (tylko QR),
- modelem wzbogaconego projektowania (tylko ED),
- modelem szybkiej mody (zarówno QR, jak i ED).

W modelu szybkiej reakcji zdolności projektowe są na standardowym poziomie, krótko trwa faza produkcji. W rezultacie, mimo że proces projektowania wyrobu daje niższą wartość dla klientów, zapasy wyrobów mogą być tworzone po uzyskaniu aktualnej informacji o poziomie popytu (a nie jako wynik obciążonych zazwyczaj dużym błędem szacunków popytu sprzed kilku miesięcy). Model QR daje firmie dodatkową wartość dzięki dwóm efektom [2, s. 784]:

- efektowi sprzedaży (*sales effect*); jest to efekt ograniczenia utraconej wysokiej marży na wyprzedażach,
- efektowi behawioralnemu (*behavioral effect*); efekt wzrostu średniej ceny sprzedaży, jako wyniku obniżenia – w percepcji klientów – prawdopodobieństwa kupna wyrobu po niższej cenie na wyprzedaży.

Model ED wpływa na poziom zysku dzięki trzem efektom [2, s. 785]:

- efektowi wzrostu wartości (*valuation effect*) wskutek większej ceny sprzedaży lepiej zaprojektowanych wyrobów,
- efektowi kosztu (*cost effect*); jest to efekt wzrostu marginalnego kosztu produkcji prowadzącego do redukcji marży na wyrobie i wzrostu strat na nadmiernych zapasach,
- efektowi behawioralnemu (*behavioral effect*); zmiany cen i kosztów powodują zmiany optymalnego poziomu zapasów, skutkując wzrostem lub spadkiem prawdopodobieństwa wyprzedaży, co z kolei przekłada się na zmianę poziomu ceny, którą klienci skłonni są zapłacić.

Pierwsze dwa efekty istnieją, nawet jeśli klienci nie zdradzają żadnych zachowań o charakterze strategicznym. Ostatni z efektów przejawia się jedynie wówczas, kiedy klienci są zorientowani strategicznie. W odróżnieniu od modelu QR wymienione efekty realizowania modelu ED nie muszą być korzystne dla firmy.

Strategia szybkiej mody pozwala firmie na podniesienie cen dzięki [1] efektowi behawioralnemu w modelu QR lub efektowi zarówno behawioralnemu, jak i efektowi wyceny w modelu ED. Kombinacja tych efektów daje najwyższą możliwą do uzyskania cenę równowagi. Nie oznacza to, że faktycznie firma realizująca model biznesowy szybkiej sprzedaży będzie zawsze miała wyższe ceny w porównaniu z firmami tradycyjnymi. Zara, ikona szybkiej mody, ma ceny znacznie niższe niż większość jej konkurentów. Przyczyną jest wykorzystywanie przez tę markę materiałów o niższej jakości, mniej trwałych. Mówi się, że wyroby Zary są przeznaczone jedynie do dziesięciokrotnego założenia przez klienta.

Fakt, że modele QR oraz ED zazwyczaj pozostają w relacji komplementarnej, oraz to, że poziom tej relacji zwiększa się w miarę, jak zachowania klientów nabierają charakteru strategicznego, pozwala na wyjaśnienie, dlaczego nawet z pozoru kosztowne strategie biznesowe mogą umożliwiać generowanie zysku. Przykładowo europejscy detaliści w branży modowej, tacy jak Zara, H&M, czy Benetton, na stałe zatrudniają duże sztaby projektantów, wykorzystują lokalną (a więc droższą) siłę roboczą i realizują kosztowne techniki szybkiej dostawy. Rekompensatą jest efekt redukcji strategicznych zachowań klientów, a w konsekwencji sprzedaż po wyższej cenie.

Stopień komplementarności pomiędzy bazowymi strategiami QR i ED jest tym większy, im bardziej strategiczne są zachowania klientów oraz im mniejszy jest wpływ dedykowanego projektowania na poziom kosztów marginalnych. Oznacza to, że modele biznesowe szybkiej mody mają szczególne uzasadnienie w takich właśnie warunkach. Ma to istotne znaczenie,

jako że dodatkowe koszty związane z dedykowanym projektowaniem oraz szybką reakcją obniżają się wraz z rozwojem zaawansowanych technologii (np. drukowanie 3D).

4. Branża modowa – nowe technologie i nowe modele biznesu

4.1. Nowe technologie

Tempo rozwoju i wdrażania nowych technologii sprawia, że zasadniczo zmienia się sposób funkcjonowania wielu branż, w tym branży modowej. Nowe technologie dają markom modowym nowe możliwości pozyskiwania klientów, interakcji z nimi, budowania relacji, szybkiej reakcji na zmieniające się ich preferencje. Nowe technologie sprawiają, że branża modowa należy do najszybciej rozwijających się branż w ujęciu globalnym. Kategoria mody jest najszybciej rosnącą kategorią wśród wszystkich rodzajów e-commerce w Stanach Zjednoczonych oraz drugą pod względem wartości, tuż po elektronice. Rozwijają się nowe technologie tworzone z myślą o klientach, którzy boją się kupować przez Internet. Na przykład za pomocą aplikacji Fits.me klienci mogą – bez wychodzenia z domu – przekonać się, czy ubranie będzie na nich dobrze leżało. Dla firmy oznacza to zmniejszenie kosztów wysyłki dzięki zmniejszeniu liczby źle dobranych i zwracanych ubrań.

Internet otwiera przed sektorem mody nowe możliwości. Treści związane z modą mocno angażują internautów. Według raportu firmy Sotrender odzież jest czwartą, a e-commerce trzecią najpopularniejszą branżą pod względem liczby użytkowników śledzących profile z tych kategorii na Facebooku¹. Zwiększa się znaczenie platform wielostronnych, skupiających zarówno środowisko projektantów, jak i potencjalnych klientów. Nowe technologie sprawiają, że coraz większe znaczenie dla modeli biznesowych ma możliwość wykorzystania efektu sieciowego, charakteryzującego się wzajemnym uzależnieniem od siebie różnych grup klientów. Bardzo szybko rozwija się blogosfera modowa. Blogi modowe mają zupełnie inny charakter od czasopism modowych. Zawierają głównie zdjęcia gotowych stylizacji, w których prezentuje się autor bloga. Od wielu już lat doskonałe są technologie pozwalające na natychmiastowy transfer informacji z punktów sprzedaży (POS) do centrum decyzyjnego firmy. Pozwala to na szybkie podejmowanie decyzji związanych z dodatkowymi dostawami i/lub projektowaniem nowych wyrobów (wzorów) dzięki rozwojowi nowych technologii tworzenia samego produktu (np. technologia druku 3D).

¹ Sotrende.pl, Liczba fanów i jej przyrost, <http://sotrender.pl/fanpage-trends-category/201311/branwe#trends>.

4.2. Nowe modele biznesowe

Równolegle do rozwoju nowych technologii wiele firm modyfikuje swoje dotychczasowe modele biznesowe. W szczególności należy zwrócić uwagę na dobrze opisany w literaturze przedmiotu (m.in. Ferdows i inni, 2004) model szybkiej mody (*fast fashion*), którego najlepsze zastosowanie (ale też i autorstwo) przypisuje się markom Zara i H&M.

Zmiany w branży modowej zapoczątkowane przez Zarę są kontynuowane i rozwijane. Warto zwrócić uwagę na dwa zjawiska: po pierwsze, rozwój nowych niezależnych marek, oraz po drugie, dynamiczny rozwój sektora startupów modowych. Niezależne marki funkcjonują na zupełnie innych modelach biznesowych niż te, które powstały przed rewolucją mediów społecznościowych. Nie poddają się cyklom produktu, jak w przypadku tradycyjnego rynku mody. Przeprowadzają mniejsze, ale częstsze zmiany w swojej ofercie, minimalizując ryzyko niedopasowania do preferencji klienta.

Jak twierdzi Miuccia Prada, projektantka, która z rodzinnej firmy uczyniła globalny biznes, moda to język natychmiastowego porozumienia. To, co ubieramy, przekazuje wiele informacji naszemu otoczeniu. Moda odzwierciedla społeczne, ekonomiczne i społeczne przemiany, trendy w modzie są zaś fenomenem kulturowym.

Współczesna branża modowa w istotny sposób różni się od tradycyjnej, a efektywność firm w niej działających w dużym stopniu zależy od wdrożenia nowych modeli biznesowych uwzględniających nowe kierunki rozwoju. Produkcja atrakcyjnej kolekcji ubrań jest droga, co wynika z cen materiałów i wykończenia. Koszty organizacji pokazów i reklam w magazynach są bardzo wysokie, dlatego młodzi projektanci stawiają na dobrej jakości produkt i udostępnianie informacji o nim w mediach społecznościowych. Ikonicznym wręcz przykładem budowania pozycji rynkowej w taki właśnie sposób jest Supreme, kultowa amerykańska marka street-wearowa.

Nowe modele biznesowe są również konsekwencją licznych istotnych innowacji w dziedzinie tekstyliów i materiałów. Projektanci chętnie sięgają po osiągnięcia biotechnologii, fizyki, inżynierii materiałowej i innych dyscyplin naukowych.

Kolejna z widocznych nowych tendencji to wzrost znaczenia zespołów projektanckich. Era dawnych marek kojarzonych z wielkimi nazwiskami pomału dobiega końca. Klientów nie pociągają znane lub nowe nazwiska i talenty, których jest obfitość. Oczekują wysokiej jakości w dobrej cenie. To konsument ma decydować, jak przez ubiór chce wyrazić własne aspiracje i poglądy. Rolą projektanta nie jest edukowanie go, jak powinien wyglądać, lecz dostarczenie mu ubioru, który spełni jego oczekiwania estetyczne i społeczne.

Nowym trendom poddaje się również wielu dotychczasowych kreatorów mody. Jednym z najciekawszych przykładów jest Karl Lagerfeld, który postanowił odświeżyć własną markę przez powiązanie mody i towarów luksusowych z kulturą cyfrową, opierającą się na dostępności, szybkości i bezpośrednich kontaktach. Jednym z przełomowych wydarzeń było przygotowanie przez Lagerfelda kolekcji dostępnej wyłącznie w Internecie. Stworzono

również zupełnie nową koncepcję sklepu w świecie realnym. Klient, który tam przychodzi jest cały czas połączony ze społecznością w Internecie. Podczas przymierzania ubrań można zrobić sobie zdjęcie i udostępnić je na Facebooku. Obsługa pomaga w wyborze ubrań na podstawie wyszukiwań klientów w Internecie. Płatność za zakupy, podobnie jak w Apple Store'ach, odbywa się wyłącznie za pomocą urządzeń mobilnych. Dzięki takiej koncepcji sklepu powstaje miks spersonalizowanej sesji zakupowej i normalnego sklepu. Odzwierciedla to oczekiwania klientów, w szczególności młodych, którzy nie akceptują już tradycyjnego modelu sprzedaży.

Bibliografia

1. Anand K., Girotra K.: The strategic perils of delayed differentiation, "Management Science", 53(5), 2007, p. 697-712.
2. Cachon G. Sweeney R.: The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior, "Management Science", (57)4, 2011, p. 778-795.
3. Cachon G. Sweeney R.: Purchasing, pricing, and quick response in the presence of strategic consumers, "Management Science", (55)3, 2009, 778-795.
4. Caro F., Gallien J.: Inventory management of a fast-fashion retail network., "Operations Research", 58(2), 2010, p. 257-273.
5. Coase R.: Durability and economy, "The Journal of Law and Economics", 12(3), 1972, p. 143-149.
6. Chesbrough H.: Business model innovation: opportunities and barriers. "Long Range Planning", 43, 2010.
7. Demil B., Lecocq X.: Business model evolution: In search of dynamic consistency. "Long Range Planning", 43, 2010.
8. Ferdows K., Lewis M., Machuca J.: Rapid-fire fulfillment, "Harvard Business Review", 82(11), 2004, p. 104-110.
9. Fisher M., Rajaram K., Raman A.: Optimizing inventory replenishment of retail fashion products, "Manufacturing and Service Operations Management", 3(3), 2001, p. 230-241.
10. Goyal M., Nessine S.: Strategic technology choice and capacity investment under demand uncertainty, "Management Science", 53(2), 2007, p. 192-207.
11. Fisher M., Raman A.: Reducing the cost of demand uncertainty through accurate response to early sales, "Operations Research" 44(1), 1996, p. 87-99.
12. Iyer A., Bergen M.: Quick response in manufacturer-retailer channels, "Management Science" 43(4), 1997, p. 559-570.
13. Johnson M., Christensen C., Kagermann H.: Reinventing your business model. "Harvard Business Review", 86, 2008.
14. Liu Q. van Ryzin G.: Strategic capacity rationing to induce early purchases, "Management Science", 54(6), 2008, p. 1150-1131.

15. Prahalad C., Bettis R.: The dominant logic: The new linkage between diversity and performance. "Strategic Management Journal", 6, 1986.
16. Su X, Zhang F.: Strategic consumer behavior, commitment, and supply chain performance, "Management Science", 55(5), 2008, p. 713-726.

Abstract

Innovative business models appear to be one of the factors behind spectacular success of some firms. This refers in particular the high tech sector, but increasingly also to industries which we refer usually to as "traditional", including fashion industry. Innovative concepts are seen in particular in what is called a "fast fashion". This business model is based on quick response to the fluctuating preferences of prospect customers as well as on enhanced design of products. Both components of fast fashion model aim at reducing strategic behavior of customers and inducing them to more spontaneous purchase at higher prices. New technologies open new venues for communication with customers. In fashion new technologies spur the transition from "haute couture" into fast position. The dictatorship of globally known designer is increasingly substituted with teamwork. Also the format of shops is rapidly changing to allow the customer remain in the virtual space even during the process of trying on new garments as well as paying for them.