

Innowacje w modelu dystrybucji odzieży na przykładzie własnego Start-upu

inż. Łukasz Zakrzewski⁽¹⁾, inż. Ewa Bolonek⁽²⁾,

(1) Politechnika Łódzka, Stefana Żeromskiego 116, 90-924 Łódź
Email: l.k.zakrzewski@gmail.com

(2) Politechnika Łódzka, Stefana Żeromskiego 116, 90-924 Łódź
Email: ewa.bolonek5@gmail.com

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia ogólną definicję innowacji oraz ich podział. Opisuje innowacje ze szczególnym uwzględnieniem ich form dystrybucji w przedsiębiorstwach sektora branży tekstylna-odzieżowej. Jednocześnie ukazuje, czym jest dystrybucja oraz jak można wykorzystać Internet, jako nową jej formę. Ostatnia część artykułu stanowi prezentację i omówienie wyników przeprowadzonych badań własnych na podstawie własnego modelu biznesowego. Celem przedstawionych badań było potwierdzenie tezy, że wśród potencjalnych nabywców istnieje zapotrzebowanie na innowacyjny model dystrybucji odzieży. Metodą zastosowaną w części badawczej jest studium przypadku pogłębione o analizę wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród potencjalnych klientów start-upu MENSET.

ABSTRACT

The article presents general definition of innovation and division. Describes innovation with particular focus on forms of distribution in sector of clothing industry. Article shows what it is distribution and how to use the Internet as a new form of it. The last part of the article presents the results of research based on own business model. The aim of this research was confirmation the thesis that the potential buyers need an innovative distribution of clothes. The method used in the research is a case study with analysis of the results of a survey conducted among potential clients of start-up MENSET.

Słowa kluczowe: *innowacje, dystrybucja, branża odzieżowa, handel elektroniczny, start-up*

Keywords: *innovation, distribution, clothing industry, e-commerce, start-up*

1. WSTĘP

Bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, jednym z głównych czynników warunkującym sukces przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność. W dobie szybkiego przekazu informacji oraz coraz krótszego cyklu życia produktu to nowości rynkowe i innowacyjne produkty czy usługi przyciągają największą uwagę konsumentów. Od uwagi konsumentów zależą natomiast bezpośrednio zyski każdej firmy, reputacja, czy jej pozycja w walce konkurencyjnej. Innowacyjne przedsiębiorstwa nie tylko zaspakajają potrzeby klientów, ale często same nawet je kreują. Innowacje zapewniają rozwój gospodarczy nie tylko poszczególnych firm, ale także regionów czy krajów.

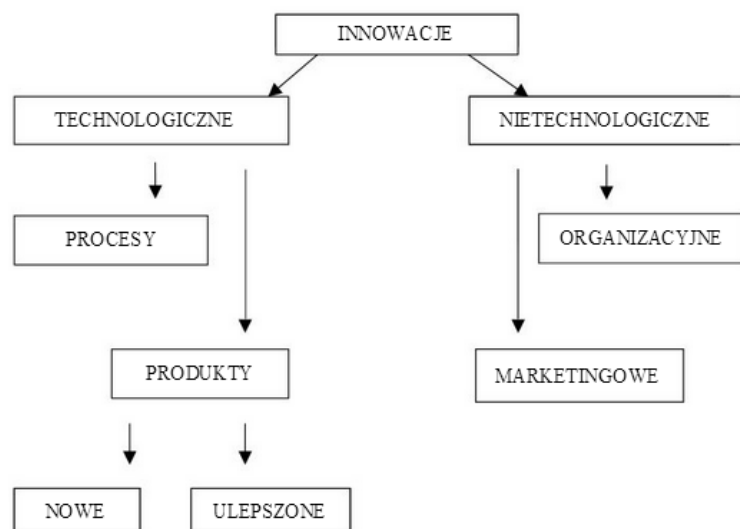
Innowacje mogą nieść ze sobą ogromne ryzyko. Jednak brak innowacji jest jeszcze większym niebezpieczeństwem, ponieważ ryzyko związane z innowacyjnością daje się kontrolować, natomiast brak podejmowania działań innowacyjnych gwarantuje stagnację i powoduje brak rozwoju. Zgodnie ze znaną maksymą J.W. Goethego – „Kto nie idzie do przodu, ten się cofa.”

Celem artykułu była analiza innowacyjności modelu dystrybucji w planowanej działalności gospodarczej, a także poznanie potrzeb potencjalnych klientów przedsiębiorstwa w zakresie zachowań nabywczych w sektorze odzieżowym. Kolejnym zamierzeniem było omówienie i charakterystyka innowacji szczególnie w zakresie dystrybucji odzieży oraz próba zintegrowania ich w kontekście innowacyjności własnego start-upu.

2. POJĘCIE I RODZAJE INNOWACJI

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia innowacji, a rozumienie tego terminu przez badaczy jest rozmaite. Złożoność zagadnienia sprawia, że trudno wskazać jedną definicję. Termin innowacja zapoczątkowany został już w ubiegłym stuleciu przez Schumpentera, który rozumiał tę problematykę, jako wprowadzanie nowego produktu, nowej produkcji, wszelkich nowości na rynek [1]. Podobnie innowacyjność rozumie Brdulak, dla której jest to każde usprawnienie w przedsiębiorstwie mające przełożenie na konkretną wartość rynkową i stanowiące podstawę budowania strategii działalności rynkowej [2]. Zdaniem Kotlera zaś nie można mówić o innowacyjności bez zorientowania działań na docelowym kliencie, zatem nie ma innowacji bez klienta [3]. Tworzenie klienteli jest zgodnie z tym podejściem sensem biznesu. Zdaniem Druckera w każdym przedsiębiorstwie występują dwie najważniejsze funkcje – marketing i innowacje. Dlatego innowacje są kreatywnym zaspokojeniem potrzeb i wymagań obecnych i nowych klientów [4].

Innowacje odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu, a także rozwoju wszystkich przedsiębiorstw. Wszelkie działania o charakterze innowacyjnym podejmowane przez organizacje podnoszą atrakcyjność przedsiębiorstwa oraz powodują wzrost jego konkurencyjności. Istnieją różne podziały innowacji jednak najbardziej komplementarny podział prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Typologia innowacji

Źródło: A. Nowak-FAR, *Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa 2010, s. 29.

Przedsięwzięcia innowacyjne obejmują swoim zasięgiem nie tylko produkty i procesy, ale także inne obszary działalności przedsiębiorstwa. W skład innowacji technologicznych zalicza się innowacje o charakterze produktowym i procesowym. Te pierwsze polegają na zmianie fizycznej, chemicznej albo biologicznej dóbr i usług, które już istnieją na rynku oraz na wytworzeniu nowych produktów. Tego typu innowacje prowadzą do unowocześnienia, a także wprowadzenia nowej oferty [5].

Innowacje procesowe obejmują zmiany, które stosowane są przez organizacje w procesie wytwarzania oraz w sposobie docierania do konsumentów z oferowanym produktem. Zwiększenie efektywności produkcji może być także celem wspomnianej

innowacji. Innowacje nietechnologiczne obejmują swym zasięgiem wdrażanie zaawansowanych technik zarządzania, wprowadzanie istotnie zmienionych struktur organizacyjnych, a także innowacje marketingowe, takie jak istotna zmiana strategii marketingowej przedsiębiorstwa, istotne zmiany o charakterze estetycznym lub inne twórcze modyfikacje produktów przedsiębiorstwa, niebędące innowacjami technicznymi [6].

Rozróżnienie kryterium podziału oraz rodzajów innowacji przedstawione zostało w tabeli 1.

Tabela 1. Kryterium podziału innowacji

KRYTERIUM PODZIAŁU	RODZAJE INNOWACJI
Oryginalność zmian	-oryginalne, twórcze (wynałazki, wzory użytkowe, odkrycia) - nieoryginalne, adaptowane, imitacyjne (naśladowcze, odtwórcze)
Skala wielkości	- duże - strategiczne - małe - taktyczne
Źródła innowacji	- zagraniczne (licencje, know-how) - krajowe
Stopień złożoności procesu innowacyjnego	- sprzężone - niesprzężone
Uwarunkowania psychospołeczne	- refleksyjne, uświadomione - zachodzące w sposób bezrefleksyjny - zamierzone - niezamierzone
Rodzaj wiedzy	- materialna - niematerialna
Wpływ na środowisko naturalne	- ekologiczne
Zakres oddziaływania	- produktowe - procesowe - organizacyjne

Źródło: M. Bednarczyk, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s.135.

Przedstawiony w powyższej tabeli podział na obszary, w których mogą dokonywać się innowacje, jest oparty na kryterium zaczerpniętym z Europejskiej Klasyfikacji Działalności. Dlatego zakres innowacji, które realizuje dane przedsiębiorstwo, zależy tylko i wyłącznie od kreatywności jego właściciela. Wykonując określone usługi czy sprzedając określone towary, przedsiębiorstwa mogą wprowadzać innowacyjne rozwiązania w jednym, kilku lub w każdym z wymienionych obszarów [7].

Innowacyjność to główny czynnik zmian prowadzący do wzrostu efektywności funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa. Bardzo często innowacje są łączone z kreatywnością, która jest procesem łamania starych schematów i wykorzystaniem posiadanej wiedzy w nowy sposób. Nowatorskie rozwiązania stanowią siłę napędową postępu, a co za tym idzie rozwoju społeczno-gospodarczego. Tak jak wspomniano innowacje są to twórcze zmiany nie tylko w przedsiębiorstwie, ale także w społeczeństwie, przyrodzie i strukturze gospodarczej w najszerszym ujęciu tego terminu [8].

3. ASPEKT WDRAŻANIA INNOWACJI W BRANŻY TEKSTYLNO - ODZIEŻOWEJ

Branża tekstylno-odzieżowa to obecnie jeden z najbardziej wymagających innowacji obszarów przemysłowych. Powodem jest zapotrzebowanie na nowoczesne materiały i technologie produkcji odzieży wśród klientów [9]. Branża tekstylna jest w naszym kraju branżą tradycyjną. Przekształcenie tego sektora w nowoczesną, bazującą na najnowszych rozwiązaniach branżę jest możliwe tylko dzięki wprowadzaniu innowacji. Sektor tekstylno-

odzieżowy w klasyfikacji OECD10 należy do sektorów niskich technologii. Nie oznacza to, iż jest to branża, w której nie można w ogóle mówić o rozwoju technologicznym i innowacyjnym. Wiele firm inwestuje w najnowsze technologie i wprowadza innowacje, jednak dotyczy to głównie dużych przedsiębiorstw. Wiele polskich firm po przeobrażeniach gospodarczych w latach 90 nie potrafiło przystosować się do nowej koniunktury i próbuje jedynie przetrwać na rynku [10]. Część przedsiębiorstw wykorzystała szanse, jakie otworzyło dla nich wejście Polski do Unii Europejskiej. Obecnie udział eksportu zarówno w części odzieżowej, jak i tekstylnej, wynosi ponad 50 proc. przychodów ze sprzedaży. Obszar innowacji w tej branży związany jest z nowoczesnymi modelami dystrybucji oraz informatycznymi rozwiązaniami w przemyśle odzieżowo-tekstylnym.

Obecnie branża tekstylna-odzieżowa skupia 17 tysięcy przedsiębiorstw i odpowiada za 5 % polskiego PKB, jednak w przyszłości ma stać się jedną ze strategicznych branż naszej gospodarki. Od 2013 roku sektor włókienniczy zwiększył produkcję o ponad 10 %, a inwestycje – o 94 %. O optymistycznych prognozach dla wdrażania innowacji w najbliższej przyszłości może świadczyć fakt, że Narodowe Centrum Badań i Rozwoju uruchomiło w 2016 roku pierwszy konkurs w ramach programu INNOTEXTILE. Szansą dla tego sektora jest szczególnie tekstronika, nanotechnologie, organiczne surowce oraz wzornictwo.

Program INNOTEXTILE umożliwia dofinansowanie w takich obszarach jak między innymi personalizacja projektowania wyrobów odzieżowych, indywidualizacja wzornictwa tekstyliów i produkcja na zamówienie indywidualnego klienta, rozwój informatycznych systemów projektowania, konstruowanie odzieży i wyrobów tekstylnych z wbudowanymi systemami monitoringu parametrów fizjologicznych użytkownika, a także ubrań specjalnych, jak np. odzież chroniąca przed smogiem elektromagnetycznym [11].

Innowacyjnym zjawiskiem w branży odzieżowej są także firmy z branży e-commerce inwestujące w przemysł tekstylny. Przykłady takich działań obecne są już także w Polsce, na przykład właściciel porównywarki cenowej nokaut.pl uruchomił marki odzieżowe Sugarfree i markę odzieży sportowej Cardio Bunny. Najwięcej innowacji dotyczy dystrybucji. Również innowacje w badanym w niniejszej pracy przedsięwzięciu dotyczą w dużym zakresie dystrybucji, dlatego należy omówić ten aspekt bardziej szczegółowo w kolejnym rozdziale.

4. POJĘCIE DYSTRYBUCJI

Słowo dystrybucja pochodzi z języka łacińskiego od słowa dis-tributio, które oznacza podział. Istnieje wiele definicji tego pojęcia w literaturze przedmiotu. W różnych źródłach wyraźnie zarysowany jest podział definicji terminu dystrybucja na dwie grupy. Pierwsza grupa kładzie nacisk na znaczenie i rolę dystrybucji w logistyce, druga natomiast pokazuje, że dystrybucja stanowi również bardzo istotny element marketingu.

Najbardziej eklektyczną definicję podaje A. Szymonik. Według tego autora dystrybucję rozumieć należy, jako „zintegrowany proces planowania, organizowania i kontroli przepływu produktów oraz związanych z nimi informacji – celem logistyki dystrybucji jest dostarczanie finalnemu odbiorcy właściwych towarów, we właściwej ilości i jakości, przy minimalnych kosztach logistycznych.” [12]

Dystrybucja odpowiada zatem za fizyczny ruch produktów z miejsca ich wytwarzania do miejsca zakupu przez konsumentów, a tym samym zaspokojenie potrzeb klientów, utrzymywanie dobrych kontaktów z nimi oraz zachowania wpływające na ich lojalność. Innowacyjna dystrybucja przestaje być dziedziną zajmującą się wyłącznie dostarczaniem właściwego produktu we właściwe miejsce we właściwym czasie, ale obejmuje znacznie szerszy zakres działań, przyjmując formę organizacji handlu i stosunków między przedsiębiorstwami i ich interesariuszami.

Takie pojęcie dystrybucji jest jednak niepełne bez definicji kanału dystrybucji. Czynności związane z dystrybucją nie mogą nigdy być rozpatrywane samodzielnie, ale zawsze w ujęciu całościowym, razem z pozostałymi elementami z zakresu produkcji i sprzedaży jako zespół działań dystrybucyjnych. Na kanał dystrybucji składają się uczestnicy, czyli osoby i firmy, które kupują i sprzedają produkty, na przykład producenci, hurtownicy, nabywcy finalni. W strukturze kanału znajdują się także pośrednicy, którzy aktywnie wspierają przepływ towarów, a także instytucje pomocnicze, które wspomagają

działalność pozostałych uczestników kanału dystrybucji. Są to na przykład firmy ubezpieczeniowe, banki, agencje reklamowe. Obecnie wiele przedsiębiorstw prowadzących handel tradycyjny decyduje się na dywersyfikację swojej działalności, pokładając w handlu elektronicznym duże nadzieje na wzrost przychodów, dlatego jako nowy kanał dystrybucji określa się Internet. [13]

5. INTERNET JAKO NOWA PRZESTRZEŃ DYSTRYBUCJI

Coraz szybsze tempo życia, rozwój infrastruktury internetowej, niemal wszechobecny dostęp do sieci oraz procesy globalizacji mają wpływ na stale postępujący od wielu lat wzrost popularności zakupów internetowych w niemal wszystkich branżach. Prognozuje się, że przynajmniej w najbliższych latach będzie to wciąż trend rozwijający się. Ten szczególny rodzaj zachowań nabywczych pozwala na pominięcie wielu ogniw pośrednich w kanale dystrybucji. Nabywca finalny przejmuje tradycyjne zadania pośrednika samodzielnie wyszukując i zamawiając dla siebie towar bezpośrednio u producenta. Dzięki Internetowi, taki rodzaj komunikacji jest znacznie ułatwiony. Klient przejmuje na siebie rolę pośrednika, ale otrzymuje w zamian oszczędność czasu, energii, a bardzo często również konkurencyjną cenę. Wszystko to sprawia, że najnowsze badania wskazują, iż 100% konsumentów dokonało zakupu przez Internet, w tym 32% dokonuje zakupów w Internecie kilka razy w miesiącu, a 7% nawet kilka razy w tygodniu. Przy czym ze względu na tematykę niniejszej pracy należy wskazać, że 28% konsumentów uważa za opłacalne zakupy w sieci w branży mody [14]. Nowe możliwości pośrednictwa, które otworzył Internet doskonale wykorzystują także takie firmy jak Allegro czy Ebay – platformy aukcyjne, które w zamian za niewielką prowizję udostępniają producentom i handlowcom wirtualną przestrzeń handlową.

Badania naukowe jak również wyniki firm dowodzą, że tylko sklepy, które jednocześnie istnieją na rynku rzeczywistym i wirtualnym osiągają sukces, ponieważ są znane klientom i cieszą się ich zaufaniem.

Istnieją także firmy realizujące zakupy internetowe bez posiadania własnej bazy logistycznej, a jedynie świadczące sprzedaż wysyłkową. Przykładem takich przedsiębiorstw są w większości sklepy odzieżowe (Zara, Bershka, H&M). Zamówienia są w nich wysyłane za pośrednictwem poczty lub firm kurierskich. Co ciekawe w przypadku sprzedaży odzieży, większe sukcesy internetowe osiągają paradoksalnie portale zakupowe np. Zalando lub Answer.com, a nie sklepy internetowe popularnych w centrach handlowych sklepów sieciowych. Istotnym elementem zakupów odzieży przez Internet jest możliwość zwrotu nietrafionych zakupów. Obecnie określają to jednoznacznie przepisy prawa, jednak do niedawna prawo zwrotu zakupu dokonanego przez Internet nie było czymś oczywistym. Sklepy internetowe oferujące przesyłkę i zwrot za darmo są dla klientów bardziej atrakcyjne, ponieważ zakupy w nich obarczone są mniejszym ryzykiem niezadowolenia z wybranego towaru.

Działania innowacyjne przedsiębiorstw w sektorze e-commerce pozwalają zwiększyć ich konkurencyjność. Ciągłe wzrastające zainteresowanie klientów zakupami w Internecie stymuluje wzrost wykorzystywania strategii innowacyjnych w sklepach internetowych. Za strategię innowacyjną w znaczeniu nowych rozwiązań na przestrzeni ostatnich pięciu lat uważa się social marketing (aktywność firm na portalach Facebook, Instagram, Twitter), zakupy grupowe (w serwisie Groupon), obecność w porównywarkach cen, darmowe próbki, darmową dostawę i zwrot, a także produkty personalizowane jak np. zaprojektowane w specjalnie do tego celu dedykowanym narzędziu informatycznym buty (sklep Loft37). Ponadto coraz większe znaczenie mają innowacje z zakresu m-commerce (transakcji zawieranych przez urządzenia mobilne), płatności mobilne (np. Blik), video e-commerce (tworzenie w Internecie reklamowych treści z wykorzystaniem kanału video np. w serwisie YouTube czy Snapchat lub nawet przeprowadzanie transakcji w trybie transmisji rzeczywistej czyli tzw. livestream). Podstawą jest wersja mobilna sklepu internetowego, a także systemy dostaw typu *one day delivery*, gwarantujące dostawę dzień po zamówieniu. Stosowanie tego rodzaju innowacji przez przedsiębiorstwa z sektora e-commerce wpływa znacząco na wzrost efektywności ich działań marketingowych [15].

Bardzo istotnym zjawiskiem, determinującym sprzedaż w obszarze e-commerce i dynamicznie rozwijającym się trendem jest efekt ROPO (*Research Online, Purchase Offline*). Jest to zjawisko polegające na tym, że klienci najpierw szukają w internecie informacji o produkcie lub usłudze, a następnie dokonują zakupu w tradycyjnym sklepie offline. Zjawisko to ma znaczenie szczególnie dla mniejszych firm, które nie mogą pozwolić sobie na strategię *omnichannel*, czyli obecność we wszystkich kanałach dystrybucji zarówno online jak i offline.

Zjawisko ROPO w Polsce zostało zbadane przez firmę Opiniac.com, która opublikowała raport pt. „Efekt ROPO w segmentach polskiego eCommerce – 2015.” z raportu tego wynika, że handel internetowy i tradycyjny przenikają się, a niemal 70% z 250 tys. przebadanych przez Opiniac.com polskich konsumentów przeszukuje Internet przed zakupami w tradycyjnych punktach sprzedaży [16].

Efekt ROPO ma szczególny wpływ na branżę odzieżową, ponieważ coraz więcej klientów planując zakup odzieży, obuwia czy dodatków w sklepie stacjonarnym, szuka informacji, korzysta z katalogów i zapoznaje się z ofertą produktową dostępną w internecie. W badaniu przeprowadzonym przez IMAS dla branży „odzież i obuwie” zakup w sieci przynajmniej raz w ciągu ostatniego roku zadeklarowało 88% dorosłych Polaków. Zakupu w Internecie dokonało 4,8 % badanych, a pozostałe 95,2 % badanych zakupiło produkt w kanale tradycyjnym po zasięgnięciu informacji on-line. Najczęstszym źródłem pozyskiwania informacji o produktach w Internecie są aukcje internetowe (37%), wyszukiwarki (26%) oraz sklepy internetowe (23%) [17].

Istnieje także zjawisko tzw. odwróconego efektu ROPO, czyli Reverse ROPO, który to efekt polega na tym, że konsumenci sprawdzają (oglądają, przymierzają) produkty w tradycyjnych sklepach stacjonarnych, a następnie dokonują zakupu w Internecie po przemyśleniu zakupu lub z powodu niższej ceny.

Nie ulega wątpliwości, że obszar e-commerce to obszar o ogromnym potencjale. Unia Europejska wskazuje ten obszar, jako najważniejsze potencjalne źródło wzrostu gospodarczego całego regionu. Rynek polski jest tym, na którym upatruje się najwyższej dynamiki zarówno e- jak i m-commerce. Szacunki dotyczące wzrostu wartości całego rynku e-commerce dla Polski kształtują się na poziomie 21% rocznie. Wzrost m-commerce prognozowany jest na ponad 100% rocznie [18].

Kolejną ważną statystyką omawianą przy używaniu Internetu, jako narzędzia dystrybucji jest odsetek ludzi robiących zakupy on-line przez okres ostatnich 12 miesięcy. Jak wynika z danych Eurostatu procent ten zmienił się w Polsce z 30% w 2011 roku na 37% w roku 2015. Najwyższy procent osób robiących zakupy on-line w 2015 roku zanotowany w Wielkiej Brytanii 81%, a najniższy w Rumunii tylko 11%.

Omawiając Internet, jako narzędzie służące dystrybucji, warto zwrócić uwagę na dostępności do Internetu polskich gospodarstw domowych, gdyż posiadają one duży udział w transakcjach odbywających się na rynku e-commerce. Według danych GUS w 2015 roku 76% polskich rodzin, posiada dostęp do Internetu. Wskaźnik ten od 2011 roku wrósł o 9 punktów procentowych.

6. INNOWACJE W MODELU DYSTRYBUCJI NA PODSTAWIE WŁASNEGO START-UPU

6.1. Przedmiot działalności

Przedmiotem planowanej działalności będzie stworzenie platformy oraz aplikacji internetowej, na której styliści będą kreować indywidualne stylizacje oraz dobierać spersonalizowane zestawy ubrań dla mężczyzn. Odbywać się to będzie z użyciem odzieży marek, które będą dostępne dla zatrudnionych stylistek. Taki zakup poprzedzać będzie dokładna ankieta (składająca się z 16 pytań) oraz telefoniczna rozmowa ze stylistką (trwająca od 5 do 15 min). Po dokładnej ocenie oczekiwań klienta stylistka przygotowywać będzie propozycję zestawu ubrań dla klienta. Gdy użytkownik zaakceptuje którąś z nich, firma MENSET będzie składać zamówienie u swoich partnerów. Następnie nastąpi kompletowanie zestawu oraz wysyłka do klienta, który będzie płacił tylko za rzeczy

zatrzymane dla siebie. Wysyłka, zwroty oraz porady stylistów będą całkowicie darmowe. Firma MENSET zarabiać będzie na prowizji od sprzedaży ubrań. Platforma zaspokajać ma konkretną zdiagnozowaną potrzebę rynkową dając mężczyznom oszczędność czasu, gwarancję kompleksowo dobrze dobranego wizerunku oraz zwolnienie z konieczności robienia zakupów – której zwykle nie lubią wykonywać.

6.2. Analiza rynku pod względem konkurencyjności

Na potrzeby pracy jak również na potrzeby planowanej działalności gospodarczej zdecydowano przeprowadzić poniższe analizy:

- analizy Pięciu Sił Portera;
- analizy SWOT/TOWS;
- badania ankietowanego.

Wyniki tychże analiz pozwoliły na zweryfikowanie motywów i słuszności wprowadzenia marki MENSET na rynek.

6.2.1. Analiza otoczenia konkurencyjnego według M.E. Portera (Pięć Sił Portera)

Analiza pięciu sił Portera służy ocenie atrakcyjności (potencjalnej rentowności) sektora oraz identyfikacji szans i zagrożeń w sektorze, umożliwiając tym samym sformułowanie prognozy zachodzących w nim zmian.

Analiza 5 sił Portera polega na analizie konkurencyjności na rynku w pięciu wymiarach, takich jak:

1. Siła rywalizacji pomiędzy konkurencją.
2. Zagrożenie ze strony nowych wejść na rynek.
3. Zagrożenie ze strony substytutów.
4. Siła przetargowa dostawców.
5. Siła przetargowa nabywców.

Na podstawie przeprowadzonej analizy Pięciu Sił Portera dla omawianego przedsiębiorstwa wynika, iż należy zwrócić szczególną uwagę na wysoki poziom konkurencyjności oraz na wysokie prawdopodobieństwo pojawienia się na rynku nowych podmiotów, które mogłyby skopiować przedstawiane rozwiązanie. W tym przypadku przedsiębiorstwo, aby zaistnieć na rynku powinno wdrożyć innowacyjne rozwiązania (np. innowacyjny model dystrybucji) oraz zakorzenić się w umysłach klientów jako firma oferująca pierwsze takie rozwiązanie na rynku. Na korzyść przedstawianej firmy przemawia umiarkowana siła dostawców, niskie zagrożenie pojawieniem się nowych substytutów oraz silna pozycja odbiorców w branży tekstylnej.

6.2.2. Analiza SWOT/TOWS

Gdy nowy produkt lub usługa spotyka się z zainteresowaniem klientów i zyskuje na popularności, zawsze pojawia się konkurencja. W tym przypadku zagrożenie jest tym większe, że nie ma jeszcze podobnego rozwiązania w Polsce.

W celu analizy konkurencyjności przedsięwzięcia, niezbędne jest wykonanie analizy SWOT, czyli określenie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

Tabela 2. Analiza SWOT

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Mocne strony	Szanse
Innowacyjny model dystrybucji odzieży	Nisza rynkowa
Liczne kontakty branżowe	Wzrost ilości zakupów odzieży wykonywanych przez Internet

Brak dodatkowych opłat za konsultację ze stylistką	Wzrost zainteresowania konsumentów ofertami indywidualnie dopasowanymi pod nich
Współpraca ze znanymi męskimi blogerami modowymi	Nowe rozdanie środków z Unii Europejskiej (2014 – 2020)
Duża dywersyfikacja producentów odzieży	Wzrost świadomości modowej i dobrego wyglądu u mężczyzn
Słabe strony	Zagrożenia
Relatywnie długi czas oczekiwania na zamówienie (do 10 dni)	Możliwość nie przyjęcia się nowej usługi na rynku
Brak odpowiednio dużych środków finansowych na marketing portalu	Trudności z „przebiciem” się z nową ofertą do klientów w Internecie
Brak rozpoznawalnego produktu i znanej marki w całej Polsce	Możliwość niedopasowania rozmiarów i częstych zwrotów
Uzależnienie od producentów odzieży	Możliwość rozszerzenia oferty o zakupy ze stylistą przez istniejące już firmy
Dość duże koszty świadczonych usług pokrywane jedynie z marży od sprzedaży (wynagrodzenia dla stylistek)	Groźba pojawienia się nowych podmiotów na rynku, skopiowanie narzędzia stanowiącego podstawę modelu biznesowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych analiz

Tabela 2. przedstawia zestawienie słabych, mocnych stron oraz szans i zagrożenia analizowanego przedsiębiorstwa. W celu analizy konkurencyjności przedsięwzięcia dokonano analizy powiązań SWOT/TOWS, której ostateczne zsumowane wyniki prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Wyniki analizy strategicznej i wybór strategii

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
	Liczba interakcji	Liczba interakcji
	65	44
	Ważona liczba interakcji	Ważona liczba interakcji
	13,35	9,90
Słabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
	Liczba interakcji	Liczba interakcji
	36	44
	Ważona liczba interakcji	Ważona liczba interakcji
	8,20	9,35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych analiz

Uzyskane sumy zbiorcze po przeprowadzeniu analizy SWOT/TOWS wskazują, że przy danej konfiguracji czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz ustalonych wagach firma powinna przyjąć strategię rozwoju agresywną (maxi-maxi). Dokładnie uwidacznia to tabela 7., gdzie strategia agresywna uzyskała aż 65 interakcji oraz 13,35 ważonych interakcji, czyli najwięcej spośród wszystkich.

Jest to strategia, która bazuje na własnych mocnych stronach, przy jednoczesnym wykorzystaniu szans z otoczenia. Zakłada silną ekspansję i zdywersyfikowany rozwój. Sukcesu firmy należy szukać w niej samej, w jej wnętrzu, potencjale i sprzyjającym

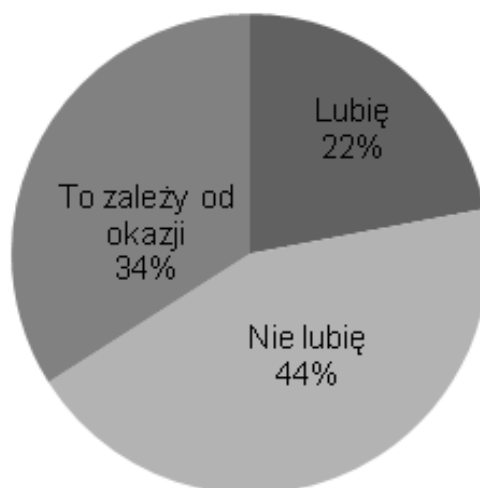
otoczeniu. Strategia ta zakłada maksymalne wykorzystanie efektu synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie.

6.2.3. Analiza potrzeb klientów na podstawie badania ankietowego

W celu dokładnej analizy potrzeb klientów oraz oceny rzeczywistego zapotrzebowania na innowacyjną usługę, na której opiera się działalność start-upu MENSET, zostało przeprowadzone badanie ankietowe pt. „Preferencje zakupowe odzieży mężczyzn”. Ankieta, w wersji elektronicznej, została przeprowadzona przy pomocy portalu www.surveymonkey.com na przełomie maja i czerwca 2016 roku na grupie 100-tu losowo wybranych mężczyzn zamieszkujących największe Polskie miasta takie jak Warszawa, Łódź, Kraków, Poznań i Gdańsk. Ankieta składała się z 22 pytań, przy czym w niniejszym artykule zostały przedstawione wyniki najbardziej istotne punktu widzenia analizowanego start-upu.

Główną grupę wiekową badania stanowiły osoby w wieku 21 – 30 lat (56%) oraz 31 – 40 lat (37%). Najmniej było osób w przedziale 41 – 50 lat (2%), a osoby powyżej 50 roku życia w ogóle nie brały udziału w badaniu.

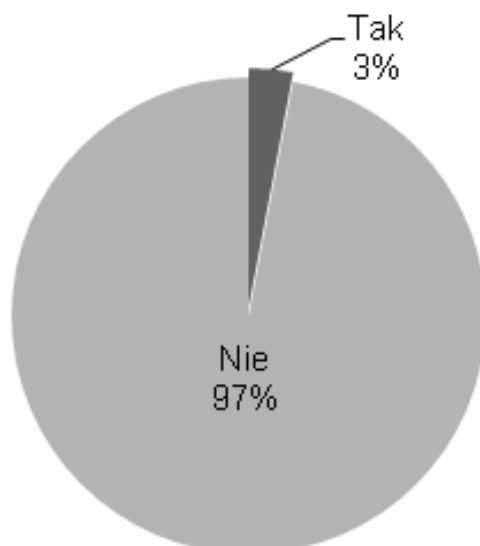
Prawie połowa respondentów (44%) stwierdziła, że nie lubi robić zakupów odzieży. Dla porównania zakupy lubi robić tylko 22% badanych mężczyzn. Dokładne dane na ten temat przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Czy lubi Pan robić zakupy odzieży

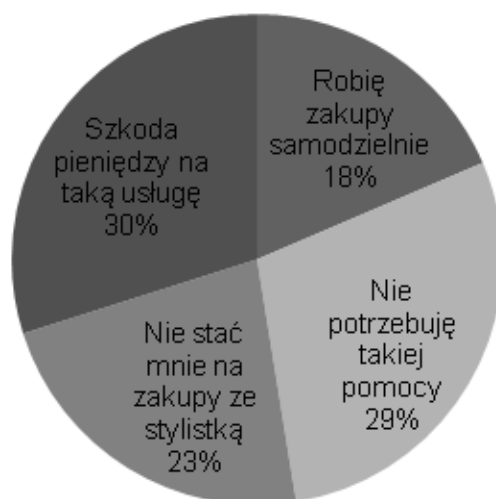
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdecydowana większość badanych mężczyzn nigdy nie korzystała z pomocy stylistki przy zakupie odzieży (97%). Przedstawia to rysunek 2.



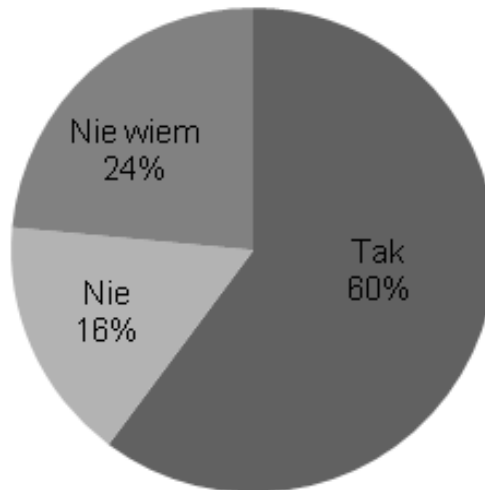
Rys. 2. Czy korzystał Pan kiedyś z pomocy stylistki przy zakupie odzieży?
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejne pytanie było skierowane do osób, które na poprzednie pytanie odpowiedziały przecząco i dotyczyło uzasadnienia, dlaczego nigdy nie skorzystali z pomocy stylistki przy robieniu zakupów. Co ciekawe, otrzymane odpowiedzi w tym pytaniu były podzielone na 4 niemal równe części od 18,6% najrzadziej powtarzana (robią zakupy samodzielnie) do 28,9 (nie potrzebują takiej pomocy). Duża część respondentów wskazywała na kwestie finansowe związane z kosztem takiej usługi. 22,7% respondentów odpowiedziało, że nie stać ich na taką usługę, a najwięcej, bo 29,9% wskazało, że szkoda im pieniędzy na taką usługę. Sytuację przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Dlaczego nie korzystał Pan nigdy z pomocy stylistki podczas robienia zakupów?
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

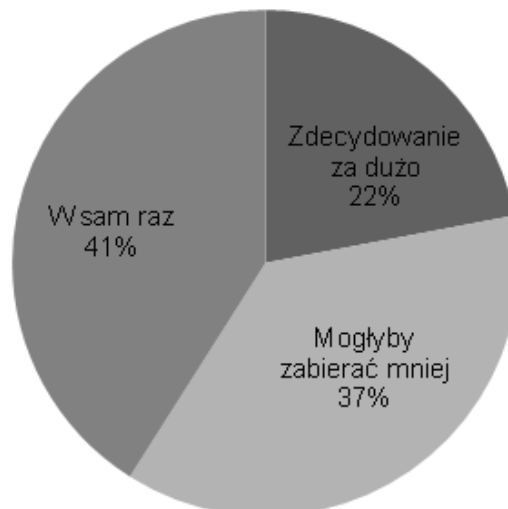
Na kolejne pytanie, które dotyczyło opinii, czy gdyby podczas robienia zakupów odzieży porady stylistki były bezpłatne, to czy mężczyźni skorzystaliby z niej, większość z nich odpowiedziała twierdząco (60,2%). Dokładne dane obrazuje rysunek 4.



Rys. 4. Gdyby mógł Pan skorzystać z porady stylistki bezpłatnie, podczas robienia zakupów odzieży, to czy skorzystał by Pan z niej?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

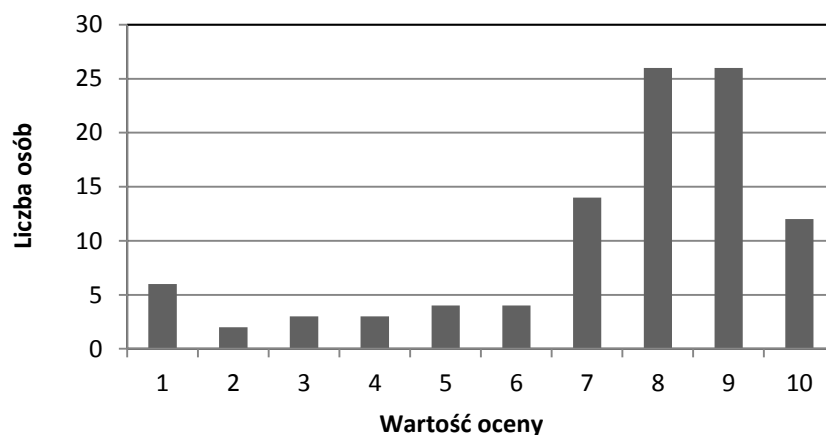
Na pytanie czy zakupy odzieży zabierają Ci zbyt dużo czasu, większa część pytanym mężczyznom odpowiedziała, że w sam raz (41%), drugą odpowiedzią było mogłyby zabierać mniej (37%), a ostatnią najmniej popularną było stwierdzenie, że zdecydowanie za dużo (22%). Dokładny rozkład odpowiedzi prezentuje rysunek 5.



Rys. 5. Czy uważa Pan, że zakupy odzieży zabierają Panu zbyt dużo czasu?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ostatnie pytanie ankiety dotyczyło oceny pomysłu stworzenia portalu dla mężczyzn, w którym stylistki dobierają spersonalizowane zestawy ubrań dla każdego z mężczyzn nie ponosząc przy tym dodatkowego kosztu takiej usługi. Skala ocen wynosiła od 1 (beznadziejny pomysł, na pewno nie będę z niego korzystał) do 10 (wspaniały pomysł, na pewno zostanę jego wiernym klientem, nie mogę się doczekać aż powstanie). Rozkład odpowiedzi zilustrowano na rysunku 6.



Rys. 6. Wykres zależności liczby ocenających osób od wartości oceny pomysłu na stworzenie portalu, gdzie styliści dopierają indywidualne zestawy ubraniowe dla mężczyzn
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

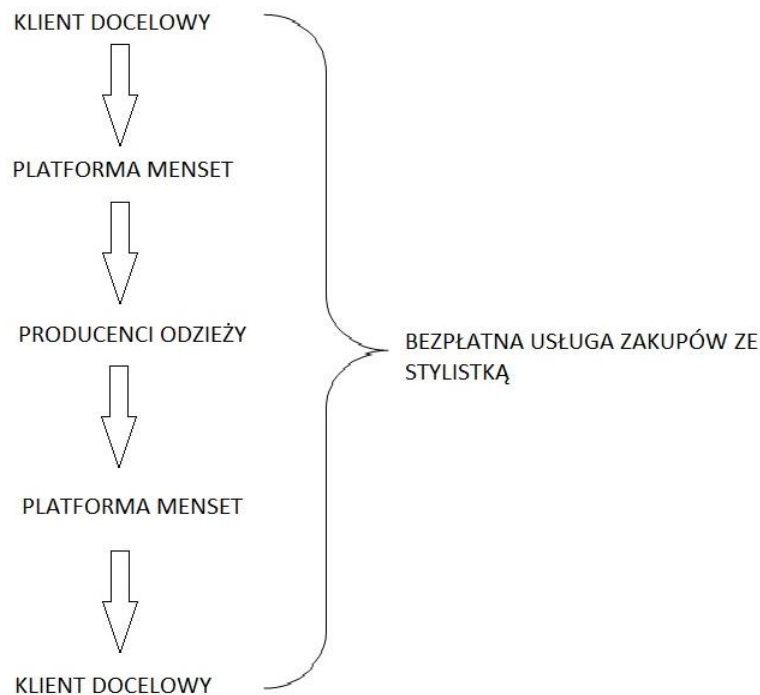
Celem przeprowadzonych badań było potwierdzenie tezy, że wśród potencjalnych nabywców istnieje zapotrzebowanie na innowacyjny model dystrybucji odzieży, jaki oferuje firma MENSET. Przeprowadzone badania potwierdziły prawdziwość tej tezy.

6.3. Analiza modelu dystrybucji

Planowany model dystrybucji, który ma zostać zastosowany w przedsiębiorstwie MENSET opiera się na strategii dystrybucji Just In Time. Koncepcja nie uwzględnia posiadania magazynu, a towary będą zamawiane bezpośrednio u producentów po uregulowaniu płatności przez klienta. Sam proces zakupowy przebiegać będzie w kilku krokach. Innowacyjność tego modelu dystrybucji polega na reorganizacji kanału sprzedaży, a dokładnie zmiany umiejscowienia usługi konsultacji stylistycznej i dzięki temu przeniesienie kosztów tej usługi na przedsiębiorstwo.



Rys. 7. Tradycyjny model dystrybucji
Źródło: opracowanie własne



Rys. 8. Innowacyjny model dystrybucji MENSET

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model dystrybucji odzieży należy do kategorii działalności innowacyjnych, ponieważ, jak wskazują wyniki badań zaspakaja potrzebę rynkową mężczyzn, potencjalnych klientów portalu, którzy są coraz bardziej świadomymi konsumentami, chcą dobrze wyglądać, ale jednocześnie nie wiedzą jak to osiągnąć, a także nie mają czasu, by samodzielnie szukać ubrań dla siebie i szkoda im pieniędzy na porady stylistki. Innowacyjność analizowanego modelu polega na możliwości skorzystania z porad stylistki on-line, bez wychodzenia z domu jeszcze przed zakupem, a także przeniesieniu kosztów tej usługi z klienta na firmę świadczącą usługę.

6. WNIOSKI

Analiza źródeł doprowadziła do wniosków, że główne innowacje w sektorze e-commerce, szczególnie dotyczące branży odzieżowej to personalizacja i kompleksowość oferowanych usług i produktów. Oferta firmy MENSET w pełni wpisuje się w ten trend. Prognozuje się, że będzie to tendencja utrzymująca, a nawet rozwijająca się. We współczesnej gospodarce światowej ponadto coraz wyraźniej rysują się tendencje do zwiększania rotacji towarów. Przykładem jest coraz bardziej popularny system dystrybucji just-in-time i wdrażanie go w większości przedsiębiorstw, którym zależy na efektywności systemów dystrybucji.

Przeprowadzone badania od analizy Pięciu Sił Portera, przez analizę SWOT/TOWS dowiodły, że model dystrybucji w start-upie MENSET jest innowacyjny na tle konkurencji, a jego zastosowanie odpowiada na wskazane w badaniach istniejące potrzeby konsumentów. Wykonane badanie ankietowe potwierdziło istnienie popytu na rynku na tego rodzaju usługi. Analiza otoczenia konkurencyjnego zaś pokazała, że popyt ten obecnie nie jest zaspokajany przez żadną firmę na rodzimym rynku.

Żyjemy w dobie gospodarki opartej na usługach. Oznacza to, że wyprodukowanie towaru jest często łatwiejsze niż jego dystrybucja i sprzedaż. Dlatego tym bardziej należy rozwijać innowacyjne modele dystrybucji i tym sposobem kreować potrzeby konsumentów zamiast odpowiadać na ich istniejące już oczekiwania. Rolę kreatora potrzeb konsumenckich w branży odzieżowej zamierza pełnić przedsiębiorstwo MENSET.

LITERATURA

- [1] M. Antonowicz, *O innowacjach produktowych i marketingowych w usługach transportowo-logistycznych*, 2015, „Logistyka”, s. 3.
- [2] H. Brdulak., *Logistyka Przyszłości*, 2012, PWE, s. 66.
- [3] F. Trias de Boss, P. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces*, 2011, Rebis, s. 11.
- [4] J. Kalinowski, P. Kuskowski, M. Strojny, i in., *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, 2014, KPMG Sp. z o.o., s. 41.
- [5] P. Niedzielski, *Kreatywność i procesy Innowacyjne na rynku usług transportowych*, 2013, PTE, s. 115.
- [6] *Działania innowacyjne przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 2011-2014*, 2015, GUS, s. 133-134.
- [7] A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, 2011, PWN, s. 8.
- [8] A. Rapacz (red.), *Gospodarka a środowisko. Innowacyjność w gospodarce*, 2008, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s.102.
- [9] S. Kosińska, *Poziom innowacyjności firm tekstylno-odzieżowych województwa łódzkiego. Zarządzanie innowacjami*, 2007, Wyd. SWSPiZ, s. 3.
- [10] S. Lachiewicz (red.), *Przedsiębiorstwa sektora tekstylnego – teraźniejszość i przyszłość*, 2006, Monografie Politechniki Łódzkiej, s.109.
- [11] www.ncbir.pl [3.08. 2016 r.].
- [12] A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, 2010, Difin, s. 125.
- [13] www.nf.pl/po-pracy/internet-jako-elektroniczny-kanal-dystrybucji, 41798,295 [1.09.2016]
- [14] Raport E-zakupy 2015 www.ecommercepolska.pl/files/6414/4560/2116/raport_eZAKUPY_2015.pdf [10.09.2016 r.].
- [15] Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, 2013, Monografie Politechniki Łódzkiej, s. 263.
- [16] www.payu.pl/znasz-efekt-ropo-oto-wrog-i-sprzymierzeniec-ecommerce [10.09.2016 r.].
- [17] www.ehandelmag.com/efekt-ropo-co-to-takiego-i-jakie-znaczenie-ma-dla-branzy-modowej [10.09.2016 r.].
- [18] www.ecommercepolska.pl/files/3614/5941/5818/mShopper2.0PolacyNaZakupachMobilnych_marzec2016.pdf [10.09.2016r.].