



Antonina Litińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości
antonina.litinska@ue.katowice.pl

INNOWACYJNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W BRANŻY MODOWEJ

Streszczenie: Współczesne organizacje poszukują nowych źródeł tworzenia wartości. Za jedno z nich należy uznać przedsiębiorczość opartą na przygotowywaniu i wdrażaniu innowacji, co może stanowić o uzyskaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Nowe źródła tworzenia wartości dotyczą wszystkich sektorów, w tym z branży modowej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych aspektów innowacyjności i przedsiębiorczości w perspektywie organizacyjnej i strategicznej w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w branży modowej. Na podstawie literatury przedmiotu można uznać, że firmy związane z modą oraz pracodawcy z branży modowej wymagają wysokiego poziomu innowacyjności i przedsiębiorczości, aby stworzyć i rozwinąć organizacje o ponadprzeciętnej efektywności. Niniejszy artykuł rozpatruje powiązania między innowacyjnością i przedsiębiorczością a wynikami organizacji. Podstawy teoretyczne zestawiono z przykładami interesujących poznawczo innowacji z firm branży modowej, w tym tych poczynionych przez projektantów mody, oraz zarysowano niektóre przyszłościowe trendy. W rezultacie zaproponowano strukturę nośną stanowiącą przyszłe zamierzenie badawcze.

Słowa kluczowe: innowacyjność, przedsiębiorczość, efektywność funkcjonowania, branża modowa.

JEL Classification: M11, M12.

Wprowadzenie

Głównym celem współczesnego zarządzania, a w szczególności zarządzania strategicznego, jest poszukiwanie źródeł tworzenia wartości [Dyduch, 2013]. Organizacje szukają sposobów, które zaowocują ponadprzeciętną efektywnością, progresem czy wyższą konkurencyjnością. Ostatnio sporym zainteresowaniem

cieszą się te aspekty zarządzania, które tworzą wartość już u źródeł działalności operacyjnej firm. Stąd uwaga skupia się na twórczości organizacyjnej, innowacyjności czy przedsiębiorczości.

Powyższe aspekty stają się szczególnie interesujące w branżach, w których od wyższego stopnia innowacyjności i przedsiębiorczości zależy przetrwanie i rozwój organizacji. Pisząc o innowacyjności, badacze skupiają się zwykle na sektorach kreatywnych, branży elektronicznej, firmach produkcyjnych. Niewiele uwagi – ze strony tematyki innowacyjności i poziomu przedsiębiorczości – poświęca się branży modowej, tymczasem jest to interesujący poznawczo sektor, w którym innowacje, ich wdrażanie, uzyskiwanie rangi pierwszeństwa oraz przewagi konkurencyjnej może być szczególnie wyraziste.

Stąd celem niniejszego artykułu jest przedstawienie tematyki innowacyjności i przedsiębiorczości, a także odniesienie jej do branży modowej, w której dość często mamy do czynienia z przykładami tworzenia, przygotowywania i wdrażania nowatorskich rozwiązań. Artykuł przedstawia także wstępne zamierzenia dotyczące badania innowacji w branży modowej.

W historii mody można odnotować wiele innowacji, które przyjęły się dzięki doskonałej funkcjonalności oraz możliwości tworzenia wartości dla klientów. Innowacje są ważne dla przyszłego rozwoju branży mody, gdyż dzięki ich wprowadzaniu firmy mają szansę nie tyle przetrwać, ile konkurować w biznesie globalnym. Z biegiem czasu zmienia się rola przedsiębiorców oraz ich wkład w zmiany zachodzące w gospodarce, rośnie także znaczenie kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości jako kluczowych aspektów zarządzania [Lowe, Marriott, 2006]. Rozumiejąc nadrzędne zasady gospodarcze, marki modowe ze swej strony dążą do innowacji, różnicowania i atrakcyjności. Dzieje się tak dlatego, że branża modowa jest zasadniczo sektorem wybiegającym w przyszłość, cechującym się kreacją futurystyczną, a jedną z podstawowych cech marek modowych są innowacje, które stanowią istotny aspekt tej branży. Na przykład cechy charakterystyczne kojarzone z marką Louis Vuitton historycznie obejmowały innowacyjność oraz kreatywność, marka H&M jest kojarzona ze współpracą z luksusowymi projektantami i dostosowywaniem projektu do potrzeb klienta [Okonkwo, 2007].

Istnieją różne definicje innowacyjności i przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu, które wynikają z odmiennych podejść, koncepcji i perspektyw teoretycznych. Oczywiście jest, że wybór definicji innowacji właściwej dla sformułowania zamierzenia badawczego zależy od przyjętej perspektywy. Z racji tego, że artykuł skupia się na innowacjach obejmujących wykorzystanie skomercjalizowanych pomysłów oraz twórczego wkładu w branżę mody, a także tworzenie wartości dla klienta, rozważania w części teoretycznej będą dotyczyły tych kwestii.

Dla przykładu P. Drucker definiuje innowację jako specyficzne narzędzie przedsiębiorców, dzięki któremu wykorzystują zmiany jako szansę (która jest źródłem innowacji) dla różnych działalności lub usług [Drucker, 1985]. Takie rozumowanie stanowi podstawę realizacji twórczych Yves Saint Laurenta, skupiających się na zmianie ról kobiet w oparciu o zmiany społeczne, oraz innowacji projektowych prowadzących do kreacji wizerunku asertywnej, wyzwolonej kobiety z lat 70. i 80. XX wieku [Kellogg i in., 2002]. Z kolei Uljin i Weggeman [2001] definiują innowacje jako skupiające się na idei „tworzenia czegoś nowego i skutecznego wdrażania tego na rynku” [Uljin, Brown, eds., 2004, s. 4]. Jak widać w przypadku innowacji Toma Forda (Gucci), trendy w historii mody zostały zmienione przez połączenie tradycji i nowoczesnych elementów, a Gucci stał się najgorętszą nazwą w modzie międzynarodowej [Kellogg i in., 2002]. Innym podejściem do innowacji jest „Proces, w którym możliwości są identyfikowane i wykorzystywane” [Lowe, Marriott, 2006, s. 777-780] lub procesy, które są dobrze realizowane w celu utworzenia i dostarczania różnych dóbr i usług [Workman, Johnson, 1993]. Zastosowanie tak rozumianych innowacji można znaleźć w przypadku unikalnych projektów spodni Marcela Rochasa [Kellogg i in., 2002]. Biorąc pod uwagę innowację rozumianą jako „nowa metoda, zwyczaj lub urządzenie” przyjmującą definicję w słowniku New World Dictionary Webstera [Yu i in., eds., 2006], innowacje marketingowe Charlesa Revlona zmodernizowały przemysł kosmetyczny. Inne podejście definiuje innowację „jako nowy pomysł, praktykę lub przedmiot” [Rogers, 1983]. Jednak Lowe i Marriott [2006] podkreślają, że nie chodzi tylko o posiadanie pomysłów, ponieważ wiele osób ma pomysły, ale nie mają oni pragnienia, wizji i/lub wiedzy technicznej, aby móc je uprzemysłwić. Jeżeli chodzi o ten ostatni aspekt, doskonałą wręcz zdolność do komercjalizacji własnych pomysłów prezentował Rene Lacoste [Kellogg i in., 2002].

1. Teoretyczne podstawy innowacyjności i przedsiębiorczości

Zdaniem wielu badaczy innowacyjność stanowi podstawowy – obok proaktywności i podejmowania ryzyka – wymiar przedsiębiorczości organizacyjnej [Dyduch, 2013]. Bilton i Cummings [2010] z kolei uznają, że innowacyjność to pierwszy krok do przygotowania pomysłu, który następnie zostanie wprowadzony na rynek w procesie przedsiębiorczości. Przedsiębiorstwa, które rozwijają innowacyjność, potrafią stać się elastyczne w krótkim okresie i radzić sobie z naciskami konkurencji; posiadają też umiejętność wprowadzania nowych produktów w stosunkowo krótkim czasie.

Innowacja rozumiana jako nowy proces i sposób robienia rzeczy, dzięki którym produkt znacznie zyskuje na wartości pod względem dostarczania usług, to zjawisko, o które upominają się klienci i jednocześnie takie, którego istnienia niektóre grupy konsumenckie nie są świadome [Kellogg i in., 2002]. Przygotowanie i wdrożenie innowacji następuje po dłuższym czasie, po zaistnieniu nowatorskiej idei stanowiącej rozwiązanie problemu; zatem innowacja to komercyjnie skutecznie zastosowane rozwiązanie [Clipson, 1991]. Według Lowe i Marriott [2006] innowacja to proces tworzenia, eksperymentowania, przekształcania nie tylko tego, co jest oferowane, ale także sposobu, w jaki jest on oferowany – swoistego modelu biznesowego. I choć niektóre innowacje powstają z błyskotliwego geniuszu, te odnoszące sukcesy rodzą się ze świadomego, celowego poszukiwania i wykorzystywania szans. Poniższe dwa przykłady doskonale obrazują ten ostatni „szablon” postępowania: 1) innowacyjny przedsiębiorca, Montgomery Ward, którego biznesowy model innowacji w sprzedaży detalicznej poprzez bezpośrednie wiadomości wyeliminował tradycyjnych sprzedawców detalicznych i 2) pierwszy na świecie przedsiębiorca mody, Charles Frederick Worth, który zrównoważył połączenie skutecznych strategii biznesowych – zarządzanie nowoczesną modą wymaga ciągłych innowacji w zakresie projektowania produktów i systemów zarządzania przedsiębiorstwem [Okonkwo, 2007]. Według Schumpetera innowacje są zazwyczaj ważniejsze niż wynalazki, np. Richard Arkwright, jako nowatorski przedsiębiorca z wieloma innowacjami na koncie, w tym zbudowany przez niego system fabryczny, zaczął rewolucjonizować przemysł tekstylny [McCraw, 2007]. Zatem organizacje powinny opracowywać strategie oraz tworzyć procesy i systemy, które wspierają generowanie twórczych idei tak, aby zachęcać do przygotowywania nowych lub lepszych produktów, usług, procesów i pomysłów niezbędnych do organizacyjnego wzrostu i rozwoju. Strategie potęgujące twórczość mają przede wszystkim na celu zmotywowanie wykwalifikowanych pracowników do zgłaszania innowacji. Jako przykład kompetentnego innowatora można podać osobę Louis-François Cartiera i jego innowacje dotyczące *broche de de'collete'*, modyfikowalnej biżuterii [Kellogg i in., 2002].

Drugim – obok innowacyjności – ważnym wymiarem zarządzania wspierającego twórczość jest przedsiębiorczość stanowiąca pomost pomiędzy sztuką innowacji a dynamicznym i zmiennym zewnętrznym rynkiem organizacji [Dyduch, 2013]. O ile innowacja jest podstawą strategii wzmacniającej twórczość organizacji, o tyle przedsiębiorczość nadaje tej strategii pewną dynamikę i możliwość empirycznego sprawdzenia przydatności wdrażanych pomysłów. Przed-

siębiorczość to proces przejścia od początków nowej, opartej na innowacjach działalności do stanu, gdzie za te innowacje uzyskuje się wymierne efekty w postaci, na przykład, zwiększonej sprzedaży.

Pobieżna analiza definicji przedsiębiorcy wykazuje, że ciężar rozważań jest położony na przedsiębiorczości indywidualnej. Przedsiębiorca to osoba, „pracownik / właściciel firmy” (własność środków), kadra zarządzająca firmy oraz innowator, a więc osoba, która tworzy pomysły [Peneder, 2009]. Jednak z szerszej perspektywy przedsiębiorcy to osoby kreatywne i innowacyjne, pracownicy lub samozatrudnieni, potrafiący identyfikować, podejmować i wykorzystywać szanse. Osoby te są często określane jako intraprzsiębiorcy. Jednostki biznesowe, które chcą utrzymać konkurencyjność w szybko zmieniających się lub złożonych i trudnych warunkach, powinny dbać o takie osoby oraz wykorzystywać ich zdolności twórcze w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej [Lowe, Marriott, 2006]. Jak sugeruje Wickham [2004], przedsiębiorcy są podmiotami rynkowymi, zarządzającymi firmami w sposób przedsiębiorczy; zakładają bądź obejmują nowe organizacje; wprowadzają innowacje na rynek (bez względu na to, czy są to nowe produkty lub usługi, czy nowe procesy); identyfikują możliwości rynkowe itp. Aspekt przedsiębiorczości oparty na innowacyjności został zauważony przez P. Davidssona, który podkreśla, że „Przedsiębiorczość jest procesem wykorzystywania szans istniejących w środowisku lub tworzonych przez innowacje w celu tworzenia wartości, często obejmującym tworzenie i zarządzanie nowymi przedsięwzięciami biznesowymi przez osobę lub zespół” [Uljin, Brown, eds., 2004]. Aby wykorzystanie szans było skuteczne, organizacje powinny wspierać kreatywność już na początku procesu zarządzania, czemu służy projektowanie odpowiednich struktur organizacyjnych, włączanie kreatywności i innowacyjności do strategii oraz przywództwo strategiczne [Dyduch, 2013]. Kreatywność jest zresztą uważana za część systemu zarządzania [Jung, 1971], co jest istotne zwłaszcza w branży modowej [Arieti, 2000], gdzie wyzwaniem jest szybkie rozpoznanie szansy i przygotowanie innowacji, które wychodzą naprzeciw nieświadomym pragnieniom zbiorowym.

Przedsiębiorczość obejmuje działania dotyczące konkurencji w celu pozyskania rynku, wykorzystania szans i podejmowania ryzyka zakładającego możliwość porażki [Uljin, Brown, eds., 2004]. To także szybkie przestawianie szyku ciągu strategicznego i zasobów w celu natychmiastowego wykorzystania nadarzających się możliwości. Biorąc pod uwagę firmy działające w branży modowej, innowacyjność, czasem wymuszana, jest niezbędna do rozwoju firmy, a momentami do całkowitego przestawienia strategii. Maramotti [2000] zaproponował

konceptę „kodu genetycznego” firm, który jest zazwyczaj powiązany z postacią założyciela (przedsiębiorcy). Ważna jest przy tym kultura organizacyjna, pozostająca częścią projektu organizacji, która powinna być silna i spajać firmę w oparciu o wspólne przeświadczenia, normy, wartości i zachowania, a jednocześnie na tyle elastyczna, aby promować oddolne eksperymentowanie, zachowania przedsiębiorcze i innowacyjność jednostek [Dyduch, 2013]. Jak zauważają historycy mody, czasami jeden twórczy przedsiębiorca lub projektant może zmienić świat oraz trendy w historii mody, wpływając na kulturę organizacyjną, kompetencje menedżerskie oraz zarządzanie innowacjami [Kellogg i in., 2002]. Z drugiej strony, korporacyjne postępowanie przedsiębiorcze zostało określone jako konieczność tworzenia ciągłych innowacji i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynkach dynamicznych [Miller, Friesen, 1983; Covin, Slevin, 1991; Lumpkin, Dess, 1996; Antoncic, Hisrich, 2003] oraz budowanie kompetencji organizacyjnych, które pozwalają firmie tworzyć zdolność do ciągłych innowacji [Prahalad, Krishnan, 2008]. W tym kontekście zmotywowani uczestnicy organizacji działają jako przedsiębiorcze jednostki, które są w stanie dostrzec szanse i przełożyć je na kontekst organizacyjny. W miarę jak organizacje przyjmują formy strategii, w coraz większej mierze wspierające kreatywność pracowników, rola średniego kierownictwa staje się istotna w radzeniu sobie z potrzebami bardziej kreatywnych, reagujących uczestników organizacji zorientowanych na naukę [Pettigrew i in., 2003]. Innymi słowy, wzmocnienie zachowania przywódczego ukierunkowanego na zmianę oraz kultura przedsiębiorstwa zorientowana na innowacyjność zwiększają efektywność funkcjonowania organizacji [Workman, Johnson, 1993]. Dzięki stosowaniu podejścia dotyczącego budowy strategii wspierającej kreatywność i innowacyjność firmy modowe mogą z powodzeniem zarządzać zmianami i procesami w obrębie innowacyjności. Innowacje są bowiem sposobem na tworzenie przewagi konkurencyjnej [Gibson, ed., 1998] poprzez wybory strategiczne dotyczące działań innych niż podejmuje konkurencja. Konkurenci mogą z łatwością skopiować ulepszenia w zakresie jakości i wydajności, jednak trudniej będzie skopiować unikatowy model biznesu czy strategię zorientowaną na wspieranie kreatywności i innowacyjności [Hisrich, 2004].

2. Innowacyjność we współczesnym świecie mody

Moda to nie tylko styl i jego ciągłe podleganie zmianom, to także zarządzanie technologią i inteligencja projektowa, które wykorzystują uprzemysłowienie jako ważny element w celu tworzenia wartości dla klienta. Istnieje korelacja

dotadnia pomiędzy kreatywnością a innowacją na nowych rynkach, zastosowaną w produktach, procesach i technologii. Przedsiębiorczość obejmuje działania konkurencyjne, aby pozyskać nowy rynek, działa w celu wykorzystania szans i podmiotów do podjęcia ryzyka [Ulijn, Brown, eds., 2004]. Firmy osiągają przewagę konkurencyjną poprzez udane wprowadzenie innowacji, obejmujących zarówno nowe technologie, jak i nowe sposoby działania [Gibson, ed., 1998]. W trakcie przemian technologicznych branża włókiennicza, tekstylna oraz odzieżowa przeszły najbardziej rewolucyjne zmiany i doświadczyły najbardziej niezwykłych ulepszeń. Dla przykładu innowacje w zakresie tekstyliów były jednym z najbardziej rewolucyjnych wydarzeń w historii przemysłu [Lewis, 2001]. Pod koniec lat 90. XX wieku sektor tekstyliów wkroczył bowiem w nową erę z powodu pojawienia się nowych materiałów jako elementów konstrukcyjnych, tzw. inteligentnych tekstyliów, co zwiększyło wygodę noszenia i bezpieczeństwo. Tekstylia takie są stosowane w służbie zdrowia, ochronie, sporcie i rekreacji [Chertlee, Ivanlangenhove, 2006]. Współcześnie wykorzystywanie nanotechnologii oraz innowacji tekstylnych zapewnia przewagę konkurencyjną firmom modowym [McCraw, 2007], a ciągły postęp w zakresie technologii włókien i tkanin może mieć wpływ na przyszłość projektowania odzieży, np. opracowanie odzieży bezszwowej [Gopalsamy i in., 1999]. W dziedzinie mody i odzieży również pojawiło się wiele innowacji technologicznych. Niektóre miały jedynie niewielki wpływ na rynek, podczas gdy inne mają lub wkrótce go zrewolucjonizują. Przykład może tu stanowić wzrost wykorzystywania systemów komputerowych, takich jak CAD, do projektowania [Sorensen, 2009; Ziyet, 2001], opracowanie włókien i tkanin, takich jak Lycra (DuPont) [Sorensen, 2009] oraz pozostałe innowacje w technologii tkanin. Wszystko to stanowi ważny krok w kierunku poprawy jakości życia oraz zwiększa szybkość i jakość produkcji. Opracowanie dostosowanego szablonu czy wzoru dla produktów odzieżowych może również pomóc zaoszczędzić zasoby i czas [Kim, Johnson, 2008]. Ponadto wielu projektantów wykorzystuje technologię, aby zyskać przewagę konkurencyjną, np. Paco Rabanne [Kellogg i in., 2002]. Okazuje się, że nanotechnologie i odpowiednia miniaturyzacja urządzeń elektronicznych umieszczanych na tkaninach nadal pochłaniają znaczną ilość czasu, podczas gdy w najbliższej przyszłości źródła energii będzie można w pełni zintegrować ze strukturą włókna [Mattila, 2006].

Dyrektorzy odpowiedzialni za modę, jako osoby będące najbliżej klientów, powinni dysponować zasobami niezbędnymi do wychwytywania szans, ich podejmowania i wykorzystywania. Do tego potrzebna jest odpowiednio zaprojekt-

towana strategia działania, która pozwala na przekierowanie ważnych zasobów do błyskawicznego reagowania na pojawiające się możliwości i elastyczne przekierowanie ciągu strategicznego bez utraty strategicznej pozycji w dziedzinie działalności. Oprócz samych innowacji w produkcji przedsiębiorcy często zmieniają nawyki i zwyczaje, stosując marketing w masowej konsumpcji [McCraw, 2007]. W końcu budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na zmianach i innowacjach wiąże się z „cennymi, niepowtarzalnymi i niemożliwymi do zastąpienia zdolnościami firmy” [Workman, Johnson, 1993, s. 60-64].

3. Znaczenie zarządzania procesami innowacyjności w przedsiębiorstwach branży modowej

Innowacyjność w przedsiębiorstwach związanych z kreowaniem trendów jest procesem ustawicznym. Wyższa efektywność funkcjonowania zależy od unikatowego modelu biznesowego, marketingu i finansów, które muszą obejmować partnerów przemysłowych w zarządzaniu [Yu i in., eds., 2006]. Firmy modowe powinny próbować opracować strategie wspierające innowacje, ponieważ udane wychwytywanie inspiracji bądź narzucanie nowych trendów jest coraz częściej wynikiem planowania. Zauważając konieczność podejścia strategicznego w przygotowywaniu innowacji, branża modowa doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że nie wszystko jest możliwe i że z doświadczenia wiadomo, iż nowe pomysły muszą zazwyczaj odnosić się do tego, co już istnieje, jeśli mają one odnieść sukces [Maramotti, 2000]. Według R. Hisricha „firmy odnoszące sukces nieustannie wprowadzają innowacje, a przedsiębiorca musi rozumieć innowacje produktowe oraz proces innowacji” [Hisrich, 2004, s. 9], a ponieważ „jutrzejsza przewaga konkurencyjna będzie inna niż dzisiejsza (...) prawdziwym celem dla firm jest możliwość konkurowania w przyszłości” [Hamel, Prahalad, 1991, s. 81-92]. Na przykład sieciowa firma Zara dysponuje obecnie najbardziej efektywnymi i responsywnymi technikami działania w branży mody. Richardson [1996] zasugerował, że konkurencja w branży mody przesunęła się z kwestii ceny i jakości w kierunku głębszego skupienia się na zasobie, jakim jest krótki czas (przygotowania ubrań, wysyłki, sprzedaży), aby projekty mogły być szybko imitowane, zmieniane i doskonalone i aby produkcja była kontynuowana tylko w przypadku produktów cieszących się zainteresowaniem. Konsekwencją tego jest to, że zdolność elastycznego reagowania może być skutecznym substytutem zdolności dokładnego przewidywania przyszłych trendów [Okonkwo, 2007].

Istnieją dwa wymiary kreatywności i innowacji w branży mody. Pierwszy z nich dotyczy innowacji produktów związanych z kreatywnością projektantów mody/tekstyliów, która jest ważna dla tworzenia silnych międzynarodowych marek i globalnych marek-liderów oraz produktów konkurencyjnych [Maidique, 1980]. Drugi wymiar dotyczy innowacji funkcjonalnych w zakresie operacji biznesowych, wykorzystywania technik PR i marketingu, zarządzania łańcuchem dostaw itp.

Można przy tym założyć, że proces innowacji składa się z pięciu etapów: rozpoznanie, wynalazek, opracowanie, wdrożenie i dyfuzja [Maidique, 1980]. Pierwszym z trzech modeli innowacji jest innowacja stopniowa lub ciągle doskonalenie (kaizen), czyli model innowacji inspirowany rozwiązaniami japońskimi [Hisrich, 2004]. Oznacza on ulepszanie istniejących towarów, procesów lub usług i integrowanie stosowanych badań oraz produkcji. Drugi to radykalna innowacja, która oznacza rozwój nowych towarów, procesów lub usług i proponowanie wartości, które wcześniej nie istniały [Yu i in., eds., 2006]. Jest to amerykański model dużego biznesu, w którym innowacje są tworzone w laboratoriach badawczo-rozwojowych oddzielonych od fazy produkcji. Trzeci model dotyczy otwartych systemów oraz innowacji przedsiębiorstw połączonych w sieci, które wykazały zdolność regionalną do innowacji i szybkiego odkrywania produktów na nowo [Hisrich, 2004]. Oprócz stawiania nowych wyzwań dla marketingu, nieciągłe innowacje i – w nieco mniejszym stopniu – dynamiczne ciągle innowacje powodują zakłócenia w wewnętrznych działaniach organizacji. Jeśli innowacja jest przerywana, może wymagać radykalnej zmiany w procesach zarządzania firmą, takich jak produkcja, dystrybucja i marketing. Może nawet potrzebować redefiniowania użytego modelu biznesu i dotychczasowych praktyk firmy [Lowe, Marriot, 2006]. Na rynkach konkurencyjnych korzyści płynące z innowacji są w dużej mierze przekazywane konsumentom za pośrednictwem niższych cen. Jednak w przypadku wyraźnych rynków oligopolistycznych lub monopolistycznych korzyści z innowacyjności technologicznej mogą być utrzymane przez firmę innowacyjną dzięki wyższym marżom zysku [Bhaduri, 2007]. Rządy mogą być także innowatorami i pośrednikami w innowacji. Badania sponsorowane przez rząd mogą prowadzić do innowacji w branży [Lowe, Marriot, 2006]. Na przykład rząd Wielkiej Brytanii stara się wspierać lepsze powiązania między uniwersytetami a przemysłem w nadziei, że wprowadzi więcej innowacji na rynek [Solaz i in., 2006]. Brytyjskie marki postrzegają modę jako przedsięwzięcie biznesowe podtrzymywane talentem artystycznym i innowacjami biznesowymi. Dlatego ich rodzime firmy opracowują strategie korporac-

cyjne nakierowane na wspieranie twórczości i rozwój innowacyjności [Maidique, 1980].

Podstawowy sukces nowego produktu modowego jest determinowany przez jego przyjęcie przez większość konsumentów na rynku, co obejmuje zwykle innowacyjność w modzie oraz prym w marketingu szeptanym [Polegato, Wall, 1980]. Innowacyjność w modzie dotyczy dążenia do zakupu nowego produktu wcześniej niż inni [Sproles, 1979], podczas gdy wiodący głos w marketingu szeptanym odnosi się do zdolności lub tendencji do przekazywania informacji dotyczących nowej mody w sposób, który wpływa na kolejnych nabywców akceptujących bądź ją odrzucających [Wickham, 2004].

Podążając tym tokiem rozumowania, można się pokusić o wskazanie innowacji w branży modowej, które będą miały znaczenie w przyszłości. Będą obejmować głównie potencjalne korzyści z tzw. odzieży inteligentnej: opracowywanie technologii projektowania dla odzieży inteligentnej, tworzenie znacząco różnych procesów projektowania i dostarczanie konkretnych przykładów. Prawdziwe przypadki innowacji obejmują takie produkty, jak kurtki z odtwarzaczem mp3, odzież fotoniczną, odzież z biomonitorem, systemy, które już są komercjalizowane przez producentów. Krytycznym aspektem produkcji i upowszechniania inteligentnych ubrań jest to, że wyznaczają trendy na całym świecie w każdej możliwej branży. Przyszłościowym trendem, dla przykładu, w przenośnych komputerach jest zintegrowanie elektroniki bezpośrednio z tkaniną dla jej lepszej wydajności. Ponadto istnieje wiele zastosowań medycznych, które w oczywisty sposób zyskują na inteligentnych technologiach tekstylnych i tzw. ubraniach biomedycznych [Solaz i in., 2006]. W przyszłości odzież będzie wykrywać zagrożenia i je sygnalizować, wywołując odpowiednią reakcję w połączeniu z urządzeniem mobilnym, a tym samym zapobiegając zagrożeniom. Podczas wykorzystywania zalet tkanin, takich jak duża powierzchnia kontaktu ze skórą, stała dostępność i komfort, wiele danych fizjologicznych będzie zbieranych w sposób nieinwazyjny poprzez tkaninę [Chertlee, Ivanlangenhove, 2006]. Komercyjne zastosowanie inteligentnych produktów tekstylnych i odzieżowych, to – na przykład – skomputeryzowany but do biegania nr 1 Adidasa, który jest również wskaźnikiem przyszłego trendu czy interaktywne tkaniny fotoniczne firmy Philips. W rezultacie inteligentne aplikacje tekstylne, odzieżowe i nanotechnologiczne będą dostępne na rynku od pięciu do dziesięciu lat od dziś, najprawdopodobniej w sporcie i odzieży ekstremalnej, w odzieży zawodowej i technicznej. Biorąc pod uwagę aspekt wykorzystania technologii w marketingu mody, Sorensen twierdził, że „w przyszłości wirtualna rzeczywistość może zmienić cały

przemysł mody. Nie będzie zapotrzebowania na supermodelki ani na zabiegi towarzyskie, pozwalające zasiąść w pierwszym rzędzie podczas pokazu mody. Projektanci będą mieć upragnioną modelkę paradującą w ich salonie, podczas gdy klienci będą mogli oglądać całe kolekcje w zaciszu własnych domów za pomocą technologii cyfrowej” [Sorensen, 2009, s. 83].

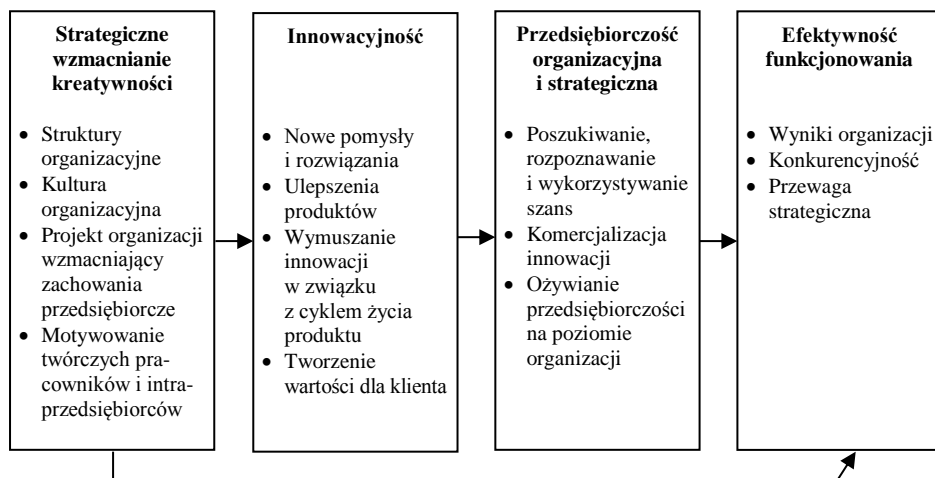
Podobnie jak w innych branżach, najważniejszym przyszłym trendem jest współpraca między firmami [Prahalad, Krishnan, 2008] w branży modowej. Powyższe podejście zostało szeroko przyjęte przez kilka firm działających na rynku detalicznym, takich jak detaliczna innowacja szwedzkiej marki odzieżowej H&M poprzez współpracę ze współpracownikami biznesowymi luksusowych projektantów [Wickham, 2004] oraz współpraca LG Telecom z Pradą, luksusową marką odzieżową w celu stworzenia „Telefonu Komórkowego Prady” – technologicznie zaawansowanego telefonu komórkowego bez przycisków z ekranem dotykowym o charakterystycznym modnym wyglądem [Kang, Park-Poaps, 2010]. Te strategie współpracy między firmami elektronicznymi i modowymi wzmacniają zalety produktu poprzez łączenie technologicznie zaawansowanych elementów z modnym wyglądem [Watchravesringkan, Hodges, Kim, 2010]. Jak opisuje Prahalad i Krishnan [2008], pomimo tradycyjnej konkurencji, nowa epoka innowacji ma duże znaczenie we współpracy biznesowej w celu określenia nowych możliwości innowacji w zakresie procesów innowacji i tworzenia wartości dla klientów.

Pobieżna analiza literatury przedmiotu dotyczącej innowacji i przedsiębiorczości sugeruje, że firmy związane z modą oraz zaangażowani w nią pracodawcy muszą wykazywać wysoki poziom innowacyjności, aby ożywiać przedsiębiorczość organizacyjną i strategiczną, a także uzyskiwać ponadprzeciętną efektywność funkcjonowania.

Powyższe rozważania prowadzą do zaproponowania ram teoretycznych, które wskazują na wiele zależności między innowacyjnością, przedsiębiorczością a wynikami firm z branży modowej. Ogólne związki między zmiennymi przedstawia rys. 1, zaś ich weryfikacja nastąpi w planowanych badaniach empirycznych, które skupią się na sprawdzeniu następujących hipotez:

- H1: Istnieje pozytywny związek między wspieraniem kreatywności na poziomie strategicznym a efektywnością funkcjonowania firm w branży modowej.
- H2: Istnieje pozytywny związek między wspieraniem kreatywności na poziomie strategicznym a poziomem innowacyjności i przedsiębiorczości firm w branży modowej.

H3: Istnieje pozytywny związek między rozwijaniem innowacyjności i przedsiębiorczości a funkcjonowaniem firm w branży modowej.



Rys. 1. Teoretyczne zależności między innowacyjnością a wynikami organizacji z branży modowej

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie tematyki innowacyjności i przedsiębiorczości – zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i strategicznym – oraz odniesienie jej do branży modowej. Podjęto w nim próbę zestawienia wybranych definicji innowacji wraz z konkretnymi przykładami płynącymi z przedsiębiorstw branży modowej. Dotychczasowa analiza literatury wskazuje, że istnieją powiązania między innowacyjnością, przedsiębiorczością a wynikami organizacji czy to w wymiarze finansowym, czy strategicznym. Na podstawie zidentyfikowanych w literaturze powiązań w artykule przedstawiono strukturę nośną, która w zamierzeniu będzie modelem badawczym wykorzystanym w badaniach empirycznych w przyszłości.

Literatura

Antoncic B., Hisrich R.D. (2003), *Clarifying the Intrapreneurship Concept*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 10, s. 18-25.

- Arieti S. (2000), *Creativity – The Magic Synthesis*, Basic Books, New York 1976, za: L. Maramotti (2000), *Connecting Creativity* [w:] N. White, I. Griffiths (eds.), *The Fashion Business, Theory, Practice and Image*, Berg Publisher, Oxford, UK.
- Bhaduri A. (2007), *Growth, Distribution and Innovations, Understanding Their Interrelations*, Routledge, London.
- Bilton C., Cummings S. (2010), *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley & Sons, West Sussex, United Kingdom.
- Chertlee C., Ivanlangenhove L. (2006), *Intelligent Textiles for Children* [w:] H.R. Mattila (ed.), *Intelligent Textiles and Clothing*, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, England.
- Clipson C. (1991), *Innovation by Design* [w:] J. Henry, D. Walker (eds.), *Managing Innovation*, Sage Publications.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", Vol. 16, s. 7-21.
- Drucker P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York.
- Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Gibson R., ed. (1998), *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets and the World*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Gopalsamy C., Park S., Rajamanickam R., Jayaraman S. (1999), *The Wearable Motherboard: The First Generation of Adaptive and Responsive Textile Structures (ARTS) for Medical Applications*, "J. Virtual Reality", Vol. 4, s. 152-168 [za:] H.R. Mattila, ed. (2006), *Intelligent Textiles and Clothing*, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, England.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1991), *Competing for the Future*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press.
- Hisrich R. (2004), *How to Fix and Prevent the Thirteen Biggest Problems That Derail Business*, McGraw-Hill, USA.
- Jung C.G. (1971), *The Spirit in Man, Art and Literature*, Princeton University Press.
- Kang J., Park-Poaps H. (2010), *Hedonic and Utilitarian Shopping Motivations of Fashion Leadership*, "Journal of Fashion Marketing and Management", Vol. 14, No. 2, s. 312-328.
- Kellogg A.T., Peterson A.T., Bay S., Swindel N. (2002), *In an Influential Fashion: An Encyclopedia of Nineteenth- and Twentieth-Century Fashion Designers and Retailers Who Transformed Dress*, Greenwood Press, USA.
- Kim E., Johnson K.K.P. (2008), *Forecasting the US Fashion Industry with Industry Professionals – Materials and Design*, "Journal of Fashion Marketing and Management", Vol. 13, No. 2, s. 256-267.

- Lewis R. (2001), *Foreword* [w:] X. Tao (2001), *Smart Fibres, Fabrics and Clothing*, Woodhead Publishing Limited in association with The Textile Institute, Cambridge, England.
- Lowe R., Marriott S. (2006), *Enterprise: Entrepreneurship and Innovation Concepts, Contexts and Commercialization*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, "Academy of Management Review", Vol. 21, s. 135-172.
- Maidique M.A. (1980), *Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation*, "Sloan Management Review", Vol. 21(2), s. 59-76.
- Maramotti L. (2000), *Connecting Creativity* [w:] N. White, I. Griffiths (eds.), *The Fashion Business, Theory, Practice and Image*, Berg Publisher, Oxford, UK.
- Mattila H.R., ed. (2006), *Intelligent Textiles and Clothing*, Woodhead Publishing, Cambridge, England.
- McCraw T.K. (2007), *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Miller D., Friesen P.H. (1983), *Strategy-Making and Environment*, "Strategic Management Journal", Vol. 4, s. 221.
- Okonkwo U. (2007), *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*, Palgrave Macmillan, New York.
- Peneder M. (2009), *The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept*, "J Ind Compet Trade", Vol. 9(2), s. 77-99.
- Pettigrew A.M., Whittington R., Melin L., Sanches-Runde C., Van den Bosch F., Ruigrok W., Numagami T. (2003), *Innovative Forms of Organizing*, Sage, London.
- Polegato R., Wall M. (1980), *Information Seeking by Fashion Opinion Leaders and Followers*, "Home Economics Research Journal", Vol. 8, s. 327-338.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2008), *The New Age of Innovation, Driving Cocreated Value Through Global Networks*, McGraw-Hill, USA.
- Richardson J. (1996), *Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel*, "Organization Science", Vol. 7, No. 4, Catonsville.
- Rogers E. (1983), *Diffusion of Innovations*, 3rd edition, The Free Press [za:] W. Yu, J. Fan, S.C. Harlock, S.P. Ng, eds. (2006), *Innovation and Technology of Women's Intimate Apparel*, Woodhead Publishing, Cambridge, England.
- Solaz J., Belda-Lois J.M., Garcia A.C., Barbera R., Dora T.V., Gomez J.A., Soler C., Prat J.M. (2006), *Intelligent Textiles for Medical and Monitoring Applications* [w:] H.R. Mattila (ed.), *Intelligent Textiles and Clothing*, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, England.
- Sorensen C. (2009), *The Fashion Market and the Marketing Environment* [w:] M. Easey (ed.), *Fashion Marketing*, 3rd ed., Wiley Blackwell Publishing.

- Sproles G.B. (1979), *Fashion: Consumer Behavior toward Dress*, Burgess, Minneapolis, MN.
- Ulijn J., Brown T.E. (2004), *Innovation, Entrepreneurship and Culture, a Matter of Interaction between Technology, Progress and Economic Growth: An Introduction* [w:] T.E. Brown, J. Ulijn (eds.), *Innovation, Entrepreneurship and Culture. The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Watchravesringkan K., Hodges N.N., Kim Y.H. (2010), *Exploring Consumers' Adoption of Highly Technological Fashion Products: The Role of Extrinsic and Intrinsic Motivational Factors*, "Journal of Fashion Marketing and Management", Vol. 14, No. 2, s. 263-281.
- Wickham P.A. (2004), *Strategic Entrepreneurship*, 3rd ed., Pearson, Harlow.
- Workman J.E., Johnson K.K.P. (1993), *Fashion Opinion Leadership, Fashion Innovativeness and Need for Variety*, "Clothing and Textiles Research Journal", Vol. 11, No. 3, s. 60-64.
- Yu W., Fan J., Harlock S.C., Ng S.P., eds. (2006), *Innovation and Technology of Women's Intimate Apparel*, Woodhead Publishing, Cambridge, England.
- Ziyet A. (2001), *A Detailed Study Calculating the Cost of Preparing a Collection*, "Journal of Fashion Marketing and Management", Vol. 5, s. 145-153.

INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN THE FASHION INDUSTRY

Summary: Over the course of economic globalization, the innovation aspect of entrepreneurship has gained critical importance in almost all sectors, including the fashion industry. The emergence of an entrepreneurial economy stimulated a new type of competition in the fashion industry and changed the face and nature of the competitive advantage around the world. In this context, the introductory part of the study elaborates on "innovative entrepreneurship" by focusing on the theories and definitions of innovation and entrepreneurship. In the light of the eminent literature on innovation-related entrepreneurship we could argue that fashion businesses and fashion employers require high level of innovativeness and entrepreneurship to produce high performing firms. As specifically emphasized in the literature, innovation increases firm performance and contributes to competitive advantage. To support this argument, evidence on innovation-based entrepreneurs and how innovativeness relates to entrepreneurship were given from fashion companies, entrepreneur-fashion designers and their various innovations. The fashion industry provides numerous examples of individuals who are simultaneously inventors, owners and managers of fashion business firms. These emerged as a product of commercialized fashion ideas and design, manufacture, business or marketing methods that caused revolutionary or incremental change in the fashion industry. Their impact as elements of competitive advantage in the fashion industry is also highlighted. In the last part of the study, innovation management in the fashion industry is evaluated. Despite the high influence of fashion in modern society, its analysis from a management perspec-

tive has not been sufficiently conducted, and hence “fashion creativity and business intellect” have been categorically viewed separate. Today, global business of fashion requires sophisticated management techniques in addition to a high level of creativity and innovation in view of the rapid development of business strategies that relate to fashion management.

Keywords: innovation, entrepreneurship, management, firm performance, fashion industry.