



Yuliia Bulhakova

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki i Transportu
yuliia.bulhakova@ue.poznan.pl

TRENDY MODY JAKO WYZNACZNIK ZMIAN W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW W BRANŻY ODZIEŻOWEJ NA PRZYKŁADZIE FIRMY ZARA

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości zmniejszenia wrażliwości łańcucha dostaw na zmiany popytu wywołane trendami mody. Przed zarządzaniem łańcuchem dostaw w branży odzieżowej stoi wiele wyzwań. Jednym z nich jest nieprzewidywalność popytu wywołana dynamiczną zmianą trendów mody. Skuteczność każdego łańcucha dostaw zależy od szybkości reakcji na zmianę popytu. Występowanie trendów w świecie mody pogłębia jednak wrażliwość łańcucha dostaw, co stanowi interesujący i aktualny problem badawczy skłaniający do sformułowania następujących pytań:

- 1) Jakie czynniki kształtują popyt w branży odzieżowej w kontekście trendów mody?
- 2) Czy są szanse na zmniejszenie wrażliwości łańcucha dostaw branży odzieżowej w warunkach szybkiej zmiany popytu wywołanej trendami mody?

Słowa kluczowe: branża odzieżowa, modowy łańcuch dostaw, wrażliwość, popyt.

JEL Classification: F44.

Wprowadzenie

Dawniej wzorcowym łańcuchem dostaw był łańcuch dostaw w branży motoryzacyjnej. Obecnie to przedsiębiorstwa z branży odzieżowej charakteryzują się doskonałością rozwiązań organizacyjnych w zakresie logistyki, gdyż funkcjonują w bardzo trudnych warunkach występowania trendów w modzie i konieczności szybkiej reakcji na zmiany w zapotrzebowaniu ze strony klientów,

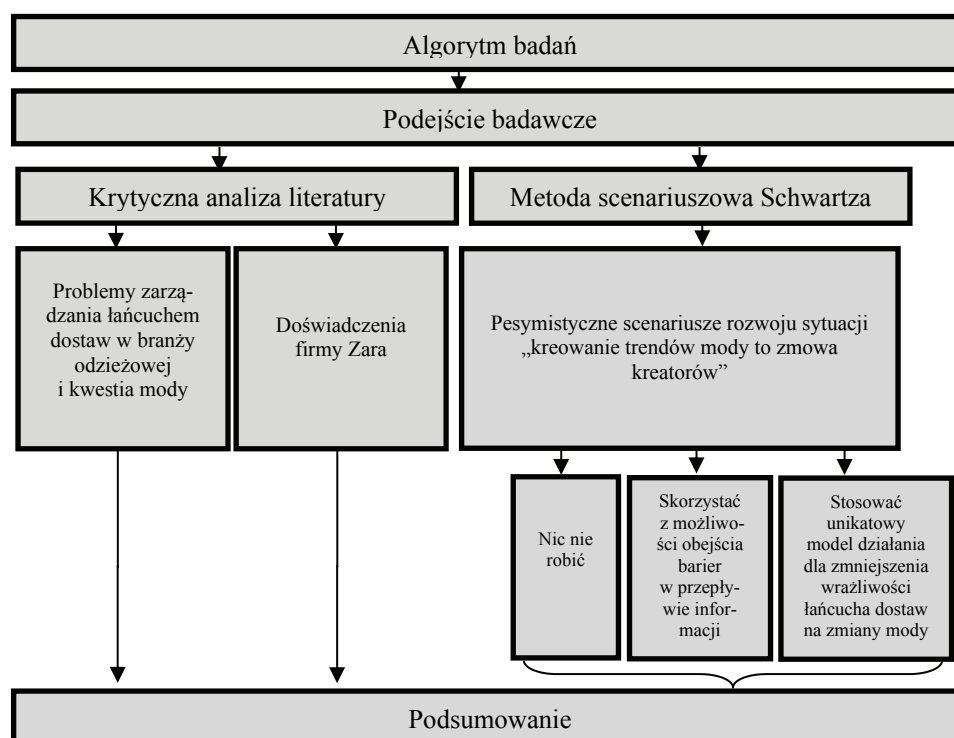
czyli funkcjonowania w sektorze tzw. szybkiej mody (ang. *fast fashion*). Jest to jeden z czynników negatywnie wpływających na łańcuch dostaw, pogłębiający jego wrażliwość. Branża odzieżowa, szczególnie w sektorze *fast fashion*, jest bardzo specyficzna, charakteryzuje się złożonością oraz zmiennością otoczenia wynikającą z:

- krótkiego czasu cyklu realizacji zamówień,
- szybkich zmian trendów w modzie i asortymencie poszczególnych jednostek magazynowych (SKU – *stock keeping unit*),
- nieprzewidywalności popytu,
- konieczności uwzględniania błędów w prognozach na przyszły sezon,
- wysokiego poziomu walki konkurencyjnej [Bartkova, 2015].

W rezultacie obniża się elastyczność łańcucha dostaw, a przedsiębiorstwa działające w branży odzieżowej nie są w stanie zaspokoić popytu konsumentów i utrzymują niesprzedane towary w postaci zapasów. W celu pozbycia się zapasów niesprzedających się i niemodnych towarów organizuje się akcje wyprzedaży. Umożliwiają one wprowadzenie na rynek nowych kolekcji. Wskazany schemat działania prowadzi jednak do wielkich strat finansowych wynikających z przecen towarów na koniec sezonu oraz utraty zysku. Na tle tej sytuacji warto sformułować problem badawczy, koncentrujący się na czynnikach kształtujących wrażliwość łańcucha dostaw w branży odzieżowej. Wynikają z niego dwa pytania badawcze:

- 1) Jakie czynniki kształtują popyt w branży odzieżowej w kontekście trendów mody?
- 2) Czy są szanse na zmniejszenie wrażliwości łańcucha dostaw branży odzieżowej w warunkach szybkiej zmiany popytu wywołanego trendami mody?

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości zmniejszenia wrażliwości łańcucha dostaw na zmiany popytu wywołane trendami mody. Dlatego też przeanalizowano doświadczenia w zarządzaniu łańcuchem dostaw jednej z najwybitniejszych firm w segmencie *fast fashion* – firmy Zara. Opisaną sytuację ujęto w postaci algorytmu i zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Algorytm badań

Źródło: Opracowanie własne.

1. Podejście badawcze

Dla rozwiązania problemu w warunkach niedostatecznej informacji zastosowano metody heurystyczne, czyli myślenie lateralne (ang. *lateral thinking*). Jest to sposób myślenia twórczego poszukujący rozwiązań trudnych problemów metodami nieortodoksyjnymi. Metoda scenariuszowa jest jedną z heurystycznych metod podejmowania decyzji [Schwartz, 1991]. Polega ona na tworzeniu i analizie prawdopodobnych kierunków rozwoju stanu istniejącego (optymistycznego, pesymistycznego i realistycznego) oraz tworzeniu w granicach tych sytuacji możliwych scenariuszy. Może ona być przydatna w rozwiązaniu problemu określonego w niniejszym opracowaniu [Schwartz, 1991], w którym zastosowano także krytyczną analizę literatury w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw w branży odzieżowej. Dało to możliwość określenia i sformułowania problemu badawczego, który wymaga opracowania i rozwiązania. Pogłębiona analiza krytyczna z zakresu doświadczeń firmy Zara w kontekście zarządzania

łańcuchem dostaw w segmencie *fast fashion* stała się podstawą do zidentyfikowania szans zmniejszenia nieprzewidywalności popytu i wyjaśnienia możliwości zmniejszenia wrażliwości łańcucha dostaw na zmiany mody.

2. Przegląd literatury

Problemom zarządzania łańcuchem dostaw w branży odzieżowej i kwestii mody w ogólnoswiatowym zarządzaniu są poświęcone opracowania M. Ciesielskiego, A. Jeszki, N. Bartkovej, J. Palewicz, M. Wolfe, K. Sempruch-Krzemińskiej, L. Barnesa, V. Bhardwaj oraz R. Saviano. M. Ciesielski [2015] opisał zgodnie z hipotezą abdukcyjną zjawisko presji cenowej w perspektywie konkurentów i klientów oraz wrażliwość globalnego łańcucha dostaw w branży odzieżowej na charakter popytu. W opracowaniu A. Jeszki [2013] podjęto próbę wyróżnienia modeli łańcucha dostaw w sieciach odzieżowych: w pierwszym modelu jako lidera ustalono podmiot odpowiedzialny za projektowanie, szycie ubrań i sprzedaż pod różnymi markami, tworzący sieć z dostawcami. Drugi model to firma projektowo-handlowa, która jako organizator sieci zarządzającej marką tworzy sieć podmiotów w ramach umowy franczyzowej lub sieć sklepów własnych. W opracowaniu N. Bartkovej [2015] zaproponowano instrumenty obniżenia wrażliwości łańcucha dostaw w branży odzieżowej. J. Palewicz [2012] opisała różne sposoby organizacji łańcucha dostaw uwarunkowane stosowaną przez przedsiębiorstwo strategią oraz specyfiką wytwarzanego produktu w branży odzieżowej. Opracowanie M. Wolfe [2000] zostało poświęcone teoretycznym i empirycznym aspektom przemysłu modowego. K. Sempruch-Krzemińska [2014] prezentuje wpływ modelu biznesu *fast fashion* na współczesną branżę odzieżową, opisuje elementy charakterystyczne oraz zalety i wady tej strategii. W opracowaniu L. Barnesa [2006] opisano wpływ „szybkiej mody” na funkcjonowanie łańcucha dostaw, zbadano koncepcję *agile* w odniesieniu do *fast fashion* i określono elementy zwiększające złożoność procesu zarządzania łańcuchem dostaw w przemyśle odzieżowym; ponadto wyznaczono niewykorzystane możliwości badawcze. V. Bhardwaj [2010] przybliżył zmiany, jakie zaszły w przemyśle modowym od 1990 roku, pojawienie się koncepcji *fast fashion* i różne jej aspekty. Z kolei R. Saviano [2006] dokładnie opisał związek włoskiej mafii z legalną gospodarką oraz jej wpływ na modę i międzynarodowy rynek odzieżowy.

W opinii autorki naukowcy dokonali już pewnego wkładu w rozwiązanie badanego problemu, istnieje jednak potrzeba określenia czynników kształtujących popyt w branży odzieżowej w kontekście trendów mody oraz wskazania sposobów zmniejszenia ich negatywnego wpływu na łańcuch dostaw.

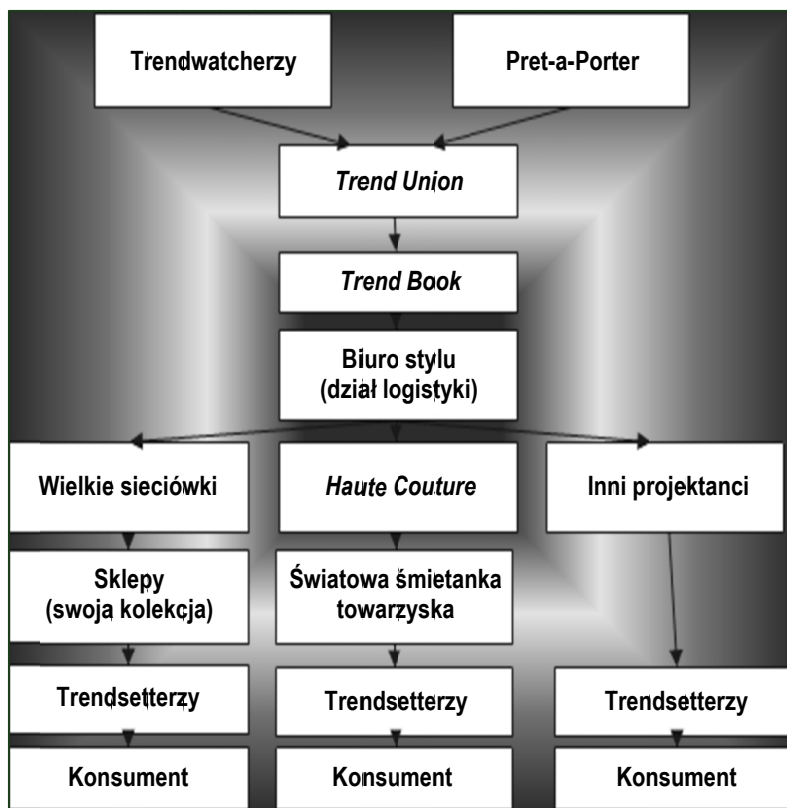
3. Analiza uwarunkowań funkcjonowania modowych łańcuchów dostaw

3.1. Moda – popyt

Przed zarządzaniem łańcuchem dostaw w branży odzieżowej stoi wiele wyzwań. Jednym z nich jest nieprzewidywalność popytu wywołana dynamiczną zmianą trendów mody. Skuteczność każdego łańcucha dostaw zależy od szybkości reakcji na zmianę popytu. Zdaniem autorki dla zrozumienia zależności moda – łańcuch dostaw należałoby najpierw postawić pytanie: czy moda jest wynikiem preferencji konsumentów, czy „zmową” kreatorów mody? Odpowiedź na nie można znaleźć w rezultacie analizy procesów kreowania mody i identyfikacji czynników kształtujących popyt w branży odzieżowej. Według autorki wyniki tej analizy mogą pomóc w zidentyfikowaniu szans zmniejszenia nieprzewidywalności popytu i wskazać możliwości zmniejszenia wrażliwości łańcucha dostaw na zmiany mody.

Zgodnie z zaprezentowanym algorytmem rozwiązania określonego problemu przeanalizowano złożony proces kreowania mody w branży odzieżowej (rys. 2). Oficjalnie „trendwatcherzy” (eksperti, którzy na bieżąco obserwują kulturę masową) podróżują po świecie i przygotowują raport zdjęciowy będący syntezą najważniejszych tendencji oraz prognozą trendów mody [Kaplan, 2006]. Dzięki tej informacji *Trend Union* raz na dwa lata tworzy *Trend Book* – Książkę Tajemnic, w której znajdują się kolaże zdjęć, próbki materiałów krawieckich, rysunków, tkanin wraz z opisami. *Trend Book* formułuje się na podstawie informacji od *Pret-a-Porter*. Oznacza to, że każdego marca i października w Londynie, Paryżu, Nowym Jorku, Mediolanie odbywają się pokazy światowych marek Dior, Prada itd., a po pokazach ta informacja (raport zdjęciowy) jest przekazywana do trendwatcherów, *Trend Union* i projektantów. Następnie tzw. biura stylu za pośrednictwem działu logistycznego rozsyłają *Trend Booki*, które kosztują po kilka tysięcy euro, do wielkich sklepów sieciowych, *Haute Couture* i innych projektantów. Wielkie sklepy sieciowe przekazują z kolei informacje do sklepów tworzących własne kolekcje. Dzięki trendsetterom będącym pośrednikami trend zostaje zaadaptowany i trafia do szerszego grona konsumentów. W odniesieniu do *Haute Couture* stosuje się trochę inne podejście polegające na produkcji odzieży na zamówienie w pojedynczych egzemplarzach dla światowej śmietanki towarzyskiej. Dopiero później trendsetterzy pomagają w dostarczeniu produktów do konsumenta masowego. Inni projektanci, np. Armani, którzy pracują samodzielnie, kreują kolekcje i korzystają z usług trendsetterów.

W rezultacie analizy procesu kreowania trendów mody powstaje pytanie: dlaczego w rezultacie wszyscy projektanci mają powtarzające się motywy i/lub kolorystykę? Czy jest to efekt korzystania z jednego źródła informacji, czy po prostu wzajemna inspiracja, a może zmowa pomiędzy producentami a projektantami odnośnie do tkanin, kolorów, akcesoriów? Jak naprawdę powstaje Książka Tajemnic? Czy popyt jest naturalny, czy jest to manipulacja preferencjami konsumentów? Skąd się bierze popyt?



Rys. 2. Schemat kreowania trendów mody

Źródło: Opracowanie własne.

Żeby odpowiedzieć na powyższe pytania, podjęto próbę określenia głównych czynników kształtujących popyt. Zgodnie z teorią mikroekonomii popyt kształtują takie czynniki, jak:

- wysokość dochodów realnych,
- ceny dóbr substytucyjnych,
- ceny dóbr komplementarnych,

- indywidualne preferencje,
- oczekiwanie zmian cen i dochodów,
- liczba konsumentów [Ślusarczyk, 2011, s. 81].

W branży odzieżowej występują dwa kluczowe czynniki kształtujące popyt:

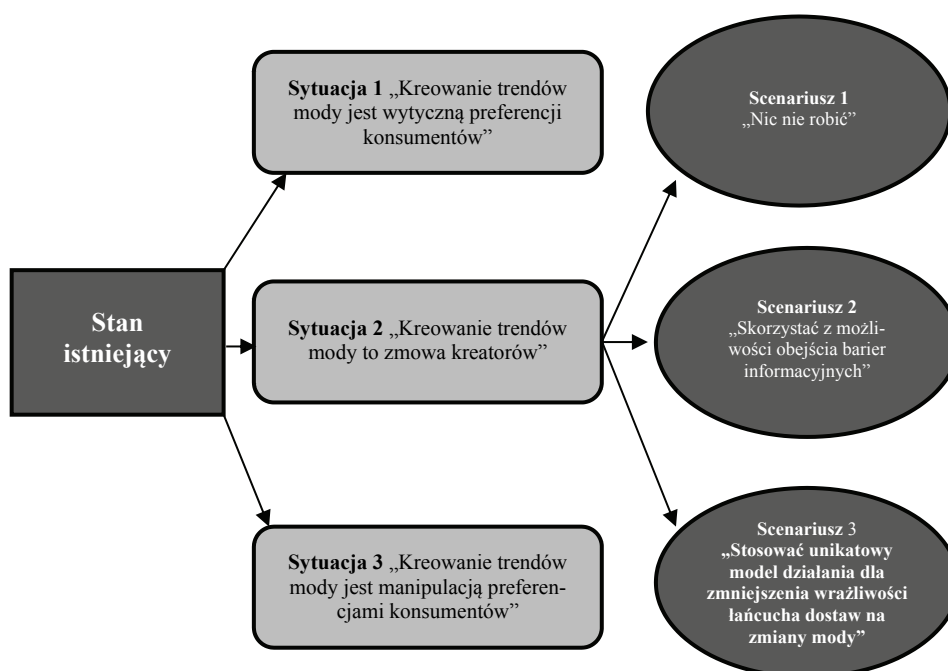
- cena (bardziej dla odzieży klasycznej),
- moda (bardziej dla *fast fashion* – odzież modna) [Wolfe, 2000].

Ponieważ przedmiot badań bezpośrednio dotyczy branży odzieżowej, kluczowym czynnikiem kształtującym popyt jest moda, a dokładniej zmiany trendów mody. Analiza procesu powstania trendów mody pozwala przypuszczać, że popyt nie jest naturalny, ponieważ trendsetterzy manipulują i kształtują preferencje konsumentów. Trudno jednak ustalić, czy manipulowanie i kształtowanie preferencji konsumentów jest wynikiem zмовы kreatorów czy interpretacji przeprowadzonych przez ekspertów w sferze ewolucji gustów i potrzeb konsumentów segmentu *fast fashion*. Odpowiedź można znaleźć w pracy *Gomorra*, gdzie R. Saviano [2006] opisuje działania włoskiej mafii oraz jej powiązania z legalną gospodarką. Autor zadaje pytanie: „Dlaczego sławne domy mody nigdy nie wystąpiły przeciw zalewaniu rynku podróbkami przez klany?” i udziela na nie odpowiedzi: dlatego, że mafia ma duży wpływ na branżę odzieżową i krok po kroku opanowała międzynarodowy rynek odzieżowy; może ona przeszkadzać we współpracy z fabrykami z Europy Wschodniej i Dalekiego Wschodu. R. Saviano twierdzi także, że mafia finansuje działalność niektórych kreatorów mody. Ta informacja pozwala przypuszczać, że moda jest wynikiem inspiracji i zмовы.

Na podstawie rezultatów analizy powstania trendów mody zastosowano metodę scenariuszową [Schwartz, 1991]. W pierwszej kolejności określono trzy możliwe sytuacje: optymistyczną, pesymistyczną i realistyczną istniejącego stanu:

- 1) kreowanie trendów mody jest wytyczną preferencji konsumentów (popyt naturalny);
- 2) kreowanie trendów mody to zмова kreatorów;
- 3) kreowanie trendów mody jest manipulacją preferencjami konsumentów.

W granicach tych sytuacji są możliwe różne scenariusze dla podmiotów gospodarczych w branży odzieżowej. Ze względu na ograniczenie objętości niniejszego opracowania przeanalizowano scenariusze w przypadku sytuacji pesymistycznej – czyli że kreowanie trendów mody jest zmovą kreatorów.



Rys. 3. Systematyka scenariuszy rozwoju sytuacji kryzysowej

Źródło: Schwartz [1991, s. 175].

Jakie ma to znaczenie dla łańcucha dostaw? W przypadku wystąpienia sytuacji pesymistycznej (kreowanie trendów mody dzięki zмовie kreatorów), jednocześnie najbardziej prawdopodobnej, możliwe są następujące scenariusze:

- 1) „nic nie robić”,
- 2) „skorzystać z możliwości obejścia barier informacyjnych”,
- 3) „stosować unikatowy model działania dla zmniejszenia wrażliwości łańcucha dostaw na zmiany mody”.

Zdaniem autorki rozwój pierwszego scenariusza jest mało prawdopodobny, ponieważ uczestnicy ponoszą tu wielkie straty. W sytuacji przyjęcia scenariusza „skorzystać z możliwości obejścia barier informacyjnych” pojawia się inne pytanie: jeżeli istnieje zмова w kontekście mody, to jak trafić do pierwotnego źródła informacji w odpowiednim czasie? Może się to okazać niemożliwe. Wówczas należy skorzystać z usług własnych, samodzielnie wykształconych trendwatcherów i trendsetterów.

Dlatego aby opisać istotę scenariusza „stosować unikatowy model działania dla zmniejszenia wrażliwości łańcucha dostaw na zmiany mody”, najpierw należy przeanalizować związek moda – łańcuch dostaw i spojrzeć na doświadczenia firmy Zara.

3.2. Moda – łańcuch dostaw

Skuteczność każdego łańcucha dostaw zależy od jego elastyczności, którą warunkują: jakość, koszt, łączny czas dostaw i szybkość reakcji na zmiany popytu. Elastyczny łańcuch dostaw charakteryzuje się:

- wysokim poziomem reaktywności w celu zaspokojenia nieprzewidywalnego popytu,
- utrzymywaniem rezerw,
- podwyższonym poziomem zapasów bezpieczeństwa w grupie wyrobów gotowych i komponentów,
- skracaniem czasów przepływu „za wszelką cenę”,
- wyborem dostawców w zależności od szybkości reakcji oraz elastyczności działania,
- modułowością i stosowaniem strategii odraczania w celu poradzenia sobie z problemami dotyczącymi różnorodności produktów [Palewicz, 2012].

W branży odzieżowej zapewnienie elastyczności łańcucha dostaw komplikuje jego złożoność wynikająca z: dużych odległości geograficznych i silnego rozproszenia poszczególnych ogniw łańcucha, utrudnionej harmonizacji przepływów, krótkich cykli życia produktu, sezonowości, ogromnej różnorodności i pozycji magazynowych SKU (*stock keeping unit*). W opinii autorki kluczowym elementem w rozwiązaniu określonego w opracowaniu problemu jest analiza związku moda – łańcuch dostaw, ponieważ największy wpływ na elastyczność łańcucha dostaw ma czynnik popytu – jego nieprzewidywalność wywołana dynamiczną zmianą trendów mody.

Moda, a dokładniej zmiany trendów mody mają wpływ na łańcuch dostaw w branży odzieżowej, gdyż powodują:

- obniżenie szybkości reakcji na zmiany popytu,
- częściowe niezaspokojenie popytu konsumentów,
- wzrost poziomu zapasów niesprzedanych towarów (zamrożenie kapitału),
- straty pieniężne wynikające z przecen towarów pod koniec sezonu,
- utratę zysku,
- obniżenie skuteczności łańcucha dostaw branży odzieżowej jako całości.

Wymienione czynniki spowodowały, że przed organizacją procesów logistycznych postawiono nowe wymagania:

- skutecznego zarządzania łańcuchem dostaw i silniejszej integracji uczestników,
- bardziej elastycznego reagowania na potrzeby konsumentów,
- stosowania bardziej progresywnych sposobów prognozy popytu,
- wykorzystania nowoczesnych metod i instrumentów dla optymalizacji łańcucha dostaw.

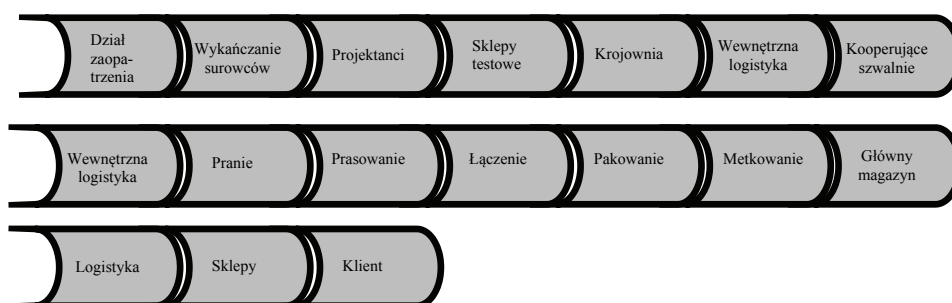
Dla adaptacji łańcucha dostaw do zmian popytu zaproponowano różne instrumenty z koncepcji QR (*quick response* – szybkiej reakcji). Popyt jest nieprzewidywalny, a czas dostawy krótki, dlatego też należy stosować strategię zwinności (ang. *agile*), ze szczególnym uwzględnieniem jej najwcześniejszej postaci – *Quick Response* [Ciesielski, 2010].

W branży odzieżowej takie przedsiębiorstwa, jak Inditex, Obermayer, Adidas, mają już pozytywne doświadczenia w wykorzystaniu instrumentów z zakresu koncepcji szybkiej reakcji, wśród których można wskazać:

- wykorzystanie automatycznej identyfikacji danych,
- skrócenie długości cyklu realizacji zamówienia,
- masowa indywidualizacja (*mass customisation*),
- wykorzystanie efektywnej elektronicznej wymiany danych,
- globalny outsourcing,
- segmentacja łańcucha dostaw.

W efekcie obniżono koszty, np. dla Inditexa o 40%.

Jednak czy wystarczy stosowanie już od dawna znanych instrumentów, aby zmniejszyć wrażliwość łańcucha dostaw na zmiany popytu wywołane trendami mody? Jak radzi sobie firma Zara w sferze *fast fashion*? Analiza łańcucha wartości (rys. 4) modelu biznesowego Zary pokazała podstawowe aspekty sukcesu tej firmy w kontekście mody.



Rys. 4. Łańcuch wartości firmy Zara

Źródło: van der Heyden [2002, s. 135].

Strategia Zary jest unikatowa, ponieważ w całości obejmuje fazy tworzenia mody [Konecka, 2004]. Przedsiębiorstwo zatrudnia własnych wykształconych projektantów, którzy rozpoczynają sezon mody od przygotowania portfela modeli. Służy on stworzeniu tzw. platformy dla odzieży przeznaczonej dla rynku. Projektanci na bieżąco adaptują modele odpowiednio do zmian w modzie, a pracownicy firmy testują nowe wzory w specjalnych sklepach. Przedsiębior-

stwo stosuje tzw. strategię odraczania (ang. *postponement*) maksymalizującą zysk i minimalizującą ryzyko. Zasadniczo odraczanie polega na tym, że Zara 50% tkanin farbuję w ostatnim momencie, kiedy już dokładnie wiadomo, który kolor jest modny. Kluczową przyczyną skuteczności Zary jest to, że w czasie gdy inne podmioty branży odzieżowej kierując się niskim kosztem produkcji lokalizują ją w Azji (co wydłuża łańcuch dostaw i silnie rozprasza poszczególne jego ogniwa), Zara lokalizuje część produkcji blisko klienta, co pozwala skrócić łańcuch dostaw i zmniejszyć jego wrażliwość. Oczywiście jest to kwestia do indywidualnego rozstrzygnięcia dla firm w przemyśle odzieżowym. Taki model biznesu może się stać aktualny dla wszystkich podmiotów w branży odzieżowej, ponieważ Komisja Europejska (KE) przyjęła strategię reindustrializacji Unii Europejskiej (UE) jako sposób na wyjście z kryzysu. Opisane podejście jest istotą zaproponowanego scenariusza „stosować unikatowy model działania dla zmniejszenia wrażliwości łańcucha dostaw na zmiany mody”.

Należy podkreślić, że niniejsze opracowanie jest tylko częścią badań prowadzonych na szerszą skalę, jednak ze względu na ograniczenia redakcyjne co do jego objętości nie mogły one zostać zaprezentowane; nie udzielono też odpowiedzi na wszystkie postawione pytania badawcze. Artykuł stanowi przyczynek do dalszych badań, z kolei następnym krokiem będzie rozwinięcie części teoretycznej, praktycznej oraz rozbudowanie analizy w odniesieniu do kilku łańcuchów dostaw.

Podsumowanie

Sektor *fast fashion* jest jednym z bardziej interesujących w branży odzieżowej, gdyż łańcuchy dostaw w nim występujące są bardzo wrażliwe. Zasadniczą przyczyną takiej sytuacji jest zjawisko występowania mody, która powoduje nieprzewidywalność popytu, znaczne obniżenie szybkości reakcji na zmiany w popycie, problemy z całkowitym zaspokojeniem popytu oraz straty finansowe.

W opracowaniu skoncentrowano uwagę na analizie czynników kształtujących popyt. Zdaniem autorki kluczowym czynnikiem są w tym przypadku zmiany trendów mody.

Odwzorowanie procesu powstania trendów mody pozwala przypuszczać, że popyt nie jest naturalny, a moda stanowi wynik inspiracji i znowy. Na podstawie tej informacji, stosując metodę scenariuszową, przeanalizowano scenariusze w przypadku sytuacji pesymistycznej, czyli założenia, że kreowanie trendów mody jest znową kreatorów, gdzie możliwe są trzy główne scenariusze.

W opinii autorki najbardziej prawdopodobnym scenariuszem, który może zmniejszyć wrażliwość łańcucha dostaw branży odzieżowej w warunkach szybkiej zmiany popytu wywołanej trendami mody, stał się scenariusz: „stosować unikatowy model działania dla zmniejszenia wrażliwości łańcucha dostaw na zmiany mody”. Jego istotą jest wykorzystanie doświadczeń firmy Zara w zakresie oryginalnej wizji mody, modelu biznesowego i innych podstawowych aspektów osiągniętego sukcesu.

Podejście tego przedsiębiorstwa odpowiada także przyjętej przez KE strategii reindustrializacji Unii Europejskiej jako sposobu na wyjście z kryzysu. Zara jako jedna z pierwszych firm w branży zlokalizowała część produkcji blisko klienta i tym samym zmniejszyła wrażliwość łańcucha dostaw. Pytanie o reindustrializację w sferze *fast fashion* będzie przedmiotem dalszych badań.

Literatura

- Barnes L. (2006), *Fast Fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda*, „Journal of Fashion Marketing and Management”, No. 3.
- Bartkova N.H. (2015), *Сегментация ценей поставок в индустрии модной одежды*, „Вестник Университета”, No. 10.
- Bhardwaj V. (2010), *Fast Fashion: Response to Changes in the Fashion Industry*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, No. 1.
- Ciesielski M. (2010), *Strategiczna rola łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M. (2015), *Presja cenowa w łańcuchach dostaw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego „Ekonomika Transportu i Logistyka”, nr 56.
- van der Heyden L. (2002), *Marks and Spencer and Zara: Process Competition in the Textile Apparel Industry*, INSEAD, UK.
- Jeszka A. (2013), *Sieci w branży odzieżowej* [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa.
- Kaplan M. (2006), *Jak powstają trendy w modzie?* <http://wiadomosci.onet.pl/kiosk/jak-powstaja-trendy-w-modzie/jbvkv> (dostęp: 2.11.2016).
- Konecka S. (2010), *Strategie łańcuchów dostaw przedsiębiorstw produkcyjnych* [w:] M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Palewicz J. (2012), *Organizacja łańcucha dostaw w branży odzieżowej*, „Logistyka”, nr 6, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.
- Saviano R. (2006), *Gomorra: Podróż po imperium kamorry*, Sonia Draga, Katowice.
- Schwartz P. (1991), *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency Doubleday, New York.

Sempruch-Krzemińska K. (2014), *Fast fashion – przyszłość branży mody?* „Marketing i Rynek”, nr 2, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Ślusarczyk B. (2011), *Podstawy mikro- i makroekonomii*, Politechnika Lubelska, Lublin.

Wolfe M. (2000), *The World of Fashion Merchandising*, Goodheart-Wilcox Publisher, Tinley Park, No. 26.

FASHION TRENDS AS A DETERMINANT OF CHANGES IN THE FASHION SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF ZARA

Summary: Supply chain management in the fashion industry is facing many challenges. One of them is the unpredictability of demand caused by the dynamic changes in fashion trends. The effectiveness of each of the supply chain depends on the reaction speed to changes in demand. But fashion phenomenon deepens the vulnerability of the supply chain. The result is a current research problem – the sensitivity of the supply chain in the apparel industry. It follows two research questions: 1) What are the factors creating demand in the fashion industry in the context of fashion trends? 2) Are there the opportunities to reduce the sensitivity of the supply chain in the apparel industry under conditions of rapid changes in demand due to fashion trends? The aim of this study is to identify opportunities to reduce the sensitivity of the supply chain to changes in demand due to fashion trends. The study is focused on the analysis of the factors influencing the demand with a detailed study of the role played by Trendsetters, Trendwatchers and Trend Union. It was also analyzed the possibility of reducing the sensitivity of the supply chain to changes in demand caused by fashion trends.

Keywords: the fashion industry, the fashion supply chain, vulnerability, demand.