

Kamila Szymańska

Uniwersytet Łódzki

e-mail: kamila.szymanska@uni.lodz.pl

ORCID: 0000-0002-9100-305X

BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PODSTAWIE WARTOŚCI I DOŚWIADCZEŃ DLA KONSUMENTÓW Z POKOLENIA Z NA PRZYKŁADZIE RYNKU MODY

DOI: 10.15611/pn.2022.4.11

JEL Classification: M31, M30

© 2022 Kamila Szymańska

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Szymańska, K. (2022). Budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie wartości i doświadczeń dla konsumentów z pokolenia Z na przykładzie rynku mody. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 66(4).

Streszczenie: Celem opracowania jest prezentacja znaczenia wykorzystania wymiarów i modułów marketingu doświadczeń oraz oferowania atrakcyjnych wartości dla klienta w procesie budowania przywiązania konsumentów z pokolenia Z do współczesnych organizacji. Dodatkowym celem jest próba odnalezienia przykładów aplikacji tych rozwiązań i koncepcji w działalności sklepów tradycyjnych i internetowych oferujących odzież, których grupą docelową są właśnie wymagający konsumenci urodzeni w latach 1995-2009. W procesie przygotowania opracowania wykorzystano przede wszystkim analizę źródeł wtórnych, zarówno polsko-, jak i anglojęzycznych, a także wnioski z obserwacji własnych dotyczących działalności wskazanych oferentów odzieży na polskim rynku. Młodzi konsumenci z pokolenia Z stanowią ze swoimi oczekiwaniami i postawami wyzwanie dla podmiotów, które chcą ich pozyskać i utrzymać – wymagają aktywności firm w social mediach, jasnej komunikacji oferowanych korzyści, unikalnych doświadczeń, wdrażania nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań w zakresie organizacji handlu, które uczynią zakupy odzieży przyjemnością.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, pokolenie Z, zachowania nabywców, marketing doświadczeń, wartość dla klienta.

1. Wstęp

Współczesne natężenie konkurencji rynkowej, zarówno w skali geograficznej (lokalnej, krajowej, międzynarodowej i globalnej), jak i jednocześnie w sferze rzeczywistej i internetowej, zmusza organizacje do nieustannej troski o umacnianie swojej pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie proces budowania przewagi konkurencyjnej nigdy się nie kończy (Fomichev, 2013, s. 468, za: Kazbekova, Utegenova, Akhmetova i Korzhynbayeva, 2019, s. 151; Montgomery i Porter, 2009) – turbulentne otoczenie rynkowe wymusza stawianie coraz ambitniejszych celów oraz poszukiwanie nowych środków do ich osiągnięcia. Pewną przyszłościową grupą docelową wydają się konsumenci z pokolenia Z (urodzeni w latach 1995-2009), którzy już teraz podejmują swoje pierwsze w pełni niezależne decyzje zakupowe. Budowanie ich lojalności powinno być zatem szczególnie ważne. Należy jednak zdiagnozować ich specyficzne cechy i potrzeby, aby móc je zaspokoić lub przekroczyć. Można się bowiem spodziewać, że tendencje i zachowania rynkowe, które oni zapoczątkowali, będą pogłębiane również np. przez pokolenie Alfa – osoby urodzone między 2009 a 2024 rokiem).

Wydaje się, że czynnikiem, który pozwoli dotrzeć do konsumentów z pokolenia Z i zbudować w ten sposób przewagę konkurencyjną, może być jednocześnie oferowanie im całego spektrum doświadczeń związanych z zakupami, jak i zróżnicowanych wartości. Ich odbiór ma bowiem charakter indywidualny i subiektywny (Meyer i Schwager, 2007, s. 116-126, Dagger i Sweeney, 2007, s. 22-42), co utrudnia naśladownictwo rozwiązań. Takie rozwiązania z zakresu marketingu doświadczeń i oferowania wartości należy stosować chociażby na rynku mody, biorąc pod uwagę, że kupowanie i użytkowanie produktów odzieżowych i obuwniczych stanowi narzędzie do budowania wizerunku młodych konsumentów.

Zatem celem niniejszego opracowania jest wskazanie rozwiązań, jakie stosują sklepy oferujące produkty odzieżowe, aby kreować doznania konsumentów. Artykuł ma charakter przeglądowy i opiera się wyłącznie na analizie wtórnych źródeł informacji. Autorka jest świadoma, że brak odniesienia do badań empirycznych stanowi ograniczenie w analizie tego zagadnienia. Niemniej jednak artykuł może stać się przyczynkiem do przeprowadzenia takich badań w przyszłości.

2. Istota skutecznej przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna może być budowana na fundamencie dysponowania właściwymi zasobami, kompetencjami lub wykonywania określonych działań (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 217 i dalsze) oraz intuicji organizacji w zakresie wyboru najatrakcyjniejszych rynków i sektorów (South, 1981, s. 15) oraz otwierania się na szanse i minimalizowania wpływu zagrożeń (Sigalas, Pekka-Economou i Georgopoulos, 2013, s. 335). Posiadane zasoby powinny być, w myśl szkoły zasobowej,

odpowiednio wykorzystywane i wzbogacane (Bossak, Bieńkowski, 2004, s. 103-104; Eisenhardt i Martin, 2000, s. 1105-1121; Helfat i Marthaandan, 2012, s. 31-32). Przewaga konkurencyjna może jednak być mniej lub bardziej trwała (Barney, 1991a, s. 99-120; Gould, 2016; Huang, Dyerson, Wu i Harindranath, 2015, s. 617-636; O'Shannassy, 2008, s. 168-180; Polowczyk, 2011, s. 6-10). Może być ona jednak tym bardziej trwała, im lepiej zarządzane są procesy wewnętrzne, im silniejsze są interakcje między komórkami organizacyjnymi i im większa jest otwartość na bodźce i wyzwania z otoczenia (Stalk, Evans i Shulman, 1992, s. 57-69). Jednocześnie coraz większego znaczenia w procesie budowania przewagi konkurencyjnej nabiera umiejętność antycypowania przyszłości i podejmowania działań przed konkurentami (Skawińska, 2002, s. 7), co z kolei pozostaje w nurcie postrzegania przewagi konkurencyjnej na gruncie wyścigu z czasem. Organizacja powinna jednak przede wszystkim zadbać o to, aby posiadane kompetencje, umiejętności, zasoby (Markides, 1999, s. 55-64; Chaharbaghi i Lynch, 1999, s. 17-21), strategie i wypracowane wartości były trudne, o ile nie niemożliwe do naśladowania przez konkurentów (Barney, 1991b, s. 103; Śmigielska, 2007, s. 16).

W tej sytuacji podkreśla się, że przewagę konkurencyjną warto budować na zasobach niematerialnych (Ray, Barney i Muhanna, 2004, s. 23-37; Lockett i Thompson, 2001), w tym między innymi na relacjach z interesariuszami (Dyer, Singh, 1998, s. 660-679). Pozostając w tym nurcie, warto zwrócić uwagę, że przewagę konkurencyjną można budować na doświadczeniach, korzyściach i wartościach proponowanych klientom (Prahalad i Hamel, 1990, za: Harnish i Gazelles, 2019, s. 117-118). Organizacja musi być jednak i w tym obszarze nieustannie proinnowacyjna (Zuzák, 2011, s. 172), ponieważ konkurenci zdają się dostrzegać znaczenie budowania wartości i doświadczeń dla konsumenta i rywalizacja o prymat rozwiązań jest nieustanna.

3. Oczekiwania pokolenia Z jako wyzwanie dla firm

Konsumenci z pokolenia Z ze względu na swoje cechy i oczekiwania stanowią wyzwanie dla współczesnych organizacji.

Są to konsumenci niecierpliwi – chcą móc doświadczać satysfakcji z zakupów, a więc przewyższania kosztów przez uzyskane korzyści natychmiast po nabyciu, użytkowaniu czy konsumpcji dobra (Baumeister i Bushman, 2010, s. 120; Perchla-Włosik, 2016, s. 17; Roguska i Antas-Jaszczuk, 2020, s. 67; Simangunsong, 2018, s. 246). Stąd też oferowanie im doświadczeń i wartości, które mogą ocenić już nawet podczas nabywania produktów, wydaje się zapowiedzią przyszłej satysfakcji. Dla konsumentów z tego pokolenia niezmiernie ważnym kanałem komunikacji (Mazurek-Łopacińska i Sobocińska, 2015, s. 144) i źródłem informacji o firmach (Kim i Ko, 2012) są social media. W social mediach poszukują oni też informacji o działaniach promocyjnych (w tym kuponach) i dystrybutorach dóbr (Accenture, Fashionbiznes.pl, 2019, s. 16). Konsumenci ci mają dość znaczne ograniczenia bud-

żetowe (Mediafeed, 2015), co z jednej strony powoduje ich dość znaczną wrażliwość na ceny (Grabiwoda, 2019, s. 62), ale z drugiej – dążenie do poszukiwania dość wysokiej jakości w raczej niskich cenach – jest to zjawisko *smart (clever) shopping* (Jasek, 2012, s. 2; Reformat, 2013, s. 167-168, 171).

Biorąc pod uwagę, że konsumenci z tego pokolenia funkcjonują na co dzień w otoczeniu technologii, należy stwierdzić, że naturalne jest, iż najczęściej kupują dobra w kanałach wirtualnych, w tym w sklepach internetowych i przez aplikacje (Bernstein, 2015; Krzepicka, 2016, s. 207; Laitkep, Repkova Stofkova, 2021, s. 2; Mazurek-Łopacińska i Sobocińska, 2015, s. 144; Priporas, Stylos i Fotiadis, 2017, s. 377-378; Sullivan i Hyun, 2016; Taylor, Strutton i Zahay, 2016; Wang, Malthouse i Krishnamurthi, 2015). Młodzi konsumenci, jak się wydaje, będą też chętnymi współkreatorami doświadczeń i wartości, ponieważ są zainteresowani tworzeniem samodzielnie spersonalizowanych produktów (Posner, 2019, s. 115-116) i zintegrowanych doświadczeń (Brodie, Hollebeek, Juric i Ilic, 2011). Mimo swojej sympatii i skłonności do zakupów wirtualnych, korzystają też jednak ze sklepów stacjonarnych, doceniając mniejsze ryzyko decyzji zakupowych, możliwość bezpośredniego kontaktu z produktem, testowanie produktów oraz bezpieczeństwo takich rozwiązań w handlu (Simangunsong, 2018, s. 249). Ważny jest tu również kontakt ze sprzedawcą, ale powinien być on jednak współtwórcą doświadczeń (Accenture, Fashionbiznes.pl, 2019, s. 23-24, 33). Konsumenci z pokolenia Z zwracają również uwagę na organizację i doświadczenia sensoryczne zwiększające przyjemność samego aktu kupowania (Terblanche i Boshoff, 2004).

Konsumenci reprezentujący pokolenie Z przed dokonaniem zakupu analizują w Internecie opinie na temat produktu (Mazurek-Łopacińska i Sobocińska, 2015, s. 144; Paczka, 2020, s. 28; Zajadacz, 2014, s. 61), radzą się członków rodziny, znajomych (Accenture, Fashionbiznes.pl, 2019, s. 14) i zwracają uwagę na sugestie influencerów (Laitkep i Repkova Stofkova, 2021, s. 8) oraz mikroinfluencerów (Wolf, 2020). Są to również często „zakupowi hedoniści” (Arnold i Reynolds, 2003), którzy utożsamiają zakupy z przyjemnością, co ma również związek z marketingiem doświadczeń w wymiarze eskapistycznym (Csikszentmihalyi, 1990; Dimock, 2021; Pine i Gilmore, 1998, s. 97-105; Wood, 2013).

Pokolenie Z to konsumenci o szerokiej wiedzy (Kelton Global, 2019), co powoduje, że ich oczekiwania wobec firm są coraz większe.

Kupując produkty odzieżowo-obuwnicze, chcą być modni (Cano, 2016; Dale, 2017; Falode, Amubode, Adegunwa i Ogunduyile, 2016; Parker i Wang, 2016). Im droższe są produkty, na które mogą sobie pozwolić, tym bardziej zaspokajają też swoje potrzeby estetyczne (Aruma i Hanachor, 2017, s. 24-25). Ponadto postrzegają zakupy jako nagrodę i przyjemność (Yozgat i Arkier, 2018, s. 765). Konsumenci z pokolenia Z zwracają również uwagę na rozwój technologii w handlu (Yozgat i Arkier, 2018, s. 765).

4. Marketing doświadczeń jako obszar wartości dla klienta

Biorąc pod uwagę powyższe wyeksponowane cechy konsumentów z pokolenia Z, można wnioskować, że odpowiedzią na ich potrzeby i oczekiwania wobec firm będzie oferowanie im rozwiązań z zakresu marketingu doświadczeń, a także innych wartości dla klienta.

Istota marketingu doświadczeń sprowadza się do dostarczania klientowi zróżnicowanych bodźców, które mają budować świadomość organizacji i marki oraz jej pozytywny wizerunek, a w efekcie skłonić do dokonania zakupów (De Farias, Aguiar i Melo, 2014, s. 94; Schmitt 1999b). Można zauważyć, że marketing doświadczeń wpisuje się w założenie, iż klienci nie kupują zwykle towarów lub usług, postrzegając je jako cel sam w sobie, ale oceniają je jako źródło wartości i środek do osiągnięcia celu w postaci osiągnięcia korzyści (Pine i Gilmore, 1999), a nawet realizacji marzeń (Datta, 2017, s. 27). W kontekście marketingu doświadczeń warto powiedzieć o jego wymiarach i modułach. Najbardziej znanej charakterystyki wymiarów dokonali Pine i Gilmore, wyodrębniając wymiary: estetyczny – dotyczący doznań zmysłowych, rozrywkowy – pozwalający przejść w stan psychicznego relaksu i rozbawienia, edukacyjny – związany ze świadomym i celowym intelektualnym zaangażowaniem i rozwojem oraz eskapistyczny – pozwalający na świadome całkowite wyłączenie się z rzeczywistości codziennej i pełne włączenie się z kolei w rzeczywistość celowo wykreowaną (Csikszentmihalyi, 1990; Pine i Gilmore, 1998, s. 97-105). Jeśli zaś chodzi o moduły marketingu doświadczeń, to należy tutaj wyodrębnić moduł: sensoryczny – dotyczący aktywizacji jak największej liczby zmysłów klienta, emocjonalny – dotyczący budowania skojarzeń emocjonalnych z marką, o różnych kierunkach i nasileniu, intelektualny – dotyczący skłaniania klientów do wysiłku intelektualnego, oceny poznawczej i kreatywności, behawioralny – w postaci zachęcania konsumentów do fizycznego kontaktu z produktem, miejscem, osobami i podejmowania działania, oraz relacyjny – dotyczący funkcjonowania w obecnych, przeszłych lub aspiracyjnych grupach społecznych (Schmitt, 1999a; Schmitt, 1999b; Schmitt, 2003). Inna klasyfikacja wskazuje natomiast, że moduły doświadczeń mogą dotyczyć aspektów: kognitywnego – dotyczącego przebiegu intelektualnej oceny otrzymanych doświadczeń, fizycznego – dotyczącego zależności przyczynowo-skutkowej między składowymi interakcjami między organizacją a konsumentem, zmysłowego – dotyczącego dostarczania bodźców sensorycznych, emocjonalnego – w obszarze pojawiania się emocji o różnych kierunkach i nasileniu oraz społecznego – wskazującego na osoby, które tworzą grupy społeczne i powodują powstawanie i interpretację doświadczeń (Girotra i Netessine, 2014, s. 96-103; Keiningham i in., 2017, s. 148-160; Keiningham i in., 2020, s. 438).

Mówiąc o doświadczeniach konsumenta, nie można jednak zapominać, że stanowią one same w sobie nową wartość dla klienta. Wśród wielu klasyfikacji wartości dla klienta (Łapczyński, 2010, s. 70-74) warto zwrócić szczególną uwagę na dwie z nich. Pierwsza wskazuje na istnienie wartości: funkcjonalnych – dotyczących cech

danego produktu i jego użyteczności, społecznych – dotyczących postrzegania konsumenta przez pryzmat nabywania i konsumpcji dobra, emocjonalnych – w zakresie kreacji odczuć, poznawczych – dotyczących poszerzania wiedzy, nabywania mądrości i rozwoju zainteresowań oraz warunkowych – postrzegania wartości pod wpływem okoliczności w relacji przyczynowo-skutkowej (Sheth, Newman i Gross, 1991). Druga zaś, częściowo pokrywająca się z wcześniejszą koncepcją, dzieli wartość dla klienta na obszary: funkcjonalno-instrumentalne – dotyczące użyteczności, hedonistyczno-poznawcze – dotyczące kreowania emocji, aktywizacji zmysłów, szeroko rozumianej przyjemności i rozwoju intelektualnego, symboliczno-ekspresyjne – w zakresie kreacji swojego wizerunku oraz *stricte* ekonomicznej relacji kosztów do korzyści (Smith i Colgate, 2007).

W tym ujęciu można zauważyć, że doświadczenia konsumenta przynajmniej częściowo pokrywają się z wartościami (choćby w sferze emocji, warstwy poznawczej, aktywizacji zmysłów, dostarczania przyjemności) lub stanowią przyczynek do powstawania wartości (np. poprzez relacje kształtuje się wizerunek konsumenta w oczach jego samego czy otoczenia). Należy jednak zauważyć, że nowy wymiar doświadczeń jako obszaru wartości będzie dotyczył głównie ich szerokiego kontekstu i rodzenia korzyści pośrednich, takich jak sfera estetyczna czy eskapizm.

5. Możliwość implementacji marketingu doświadczeń i wartości dla klienta w sklepach odzieżowych

Konsumenci z pokolenia Z, jak zostało wcześniej wspomniane, poszukują nowych doświadczeń związanych z konsumpcją, a także chcą mieć poczucie, że nabywają dobra odpowiedniej jakości po niskiej lub przynajmniej zasadnej cenie. Dostarczenie doświadczeń i wartości jest bez wątpienia możliwe również w odniesieniu do zakupów w sklepach oferujących wyroby odzieżowe i obuwnicze, zarówno stacjonarnych, jak i w kanałach internetowych. W tabeli 1 wskazano zatem przykłady oferowania takich korzyści. Ponieważ jednak trudno byłoby znaleźć jedną firmę, która oferowałaby pełen wachlarz wartości i doświadczeń, posłużono się różnymi przykładami.

Tabela 1. Doświadczenia i wartość dla klienta jako wymiar oferty sklepów odzieżowych

Obszar	Przykładowe zastosowanie
Wymiary doświadczeń	
Estetyczny	Przestronna organizacja przestrzeni handlowej, elegancja wystawy (np. ZARA), prezentacja odzieży na ludziach-modelach (np. Bonprix)
Rozrywkowy	Wyposażenie sklepu nie tylko w produkty, ale również np. w meble do siedzenia (np. H&M), ekrany przyciągające uwagę (np. Reserved)
Edukacyjny	Możliwość zdobycia szerszej wiedzy o oferowanych produktach (np. Marie Zélie)

Eskapistyczny	Możliwość włączenia się w specjalnie wykreowaną rzeczywistość (np. sklepy stacjonarne Bytom), możliwość oglądania dodatków odzieżowych dopasowanych do twarzy (np. Nemezis)
Moduły doświadczeń (koncepcja Schmitta)	
Sensoryczny	Aktywizacja wielu zmysłów w przestrzeni sklepu przez wyraziste lub subtelne bodźce (np. Stradivarius, Bershka)
Emocjonalny	Sklepy budujące przez swoją ofertę skojarzenia z określonymi wartościami (np. Benetton – tolerancja), sklepy wykorzystujące elementy kontrowersji (np. Cropp)
Intelektualny	Poszerzanie wiedzy o aktualnych problemach świata (np. Cłosh), wskazywanie na zastosowanie produktu podczas jego użytkowania (np. Gym Hero)
Behawioralny	Prowadzenie jednocześnie sklepów stacjonarnych i internetowych, akceptacja modelu <i>showroomingu</i> (np. eobuwie.pl we współpracy z CCC)
Relacyjny	Zachęcanie do spędzania czasu ze znajomymi, również w przymierzalniach (np. H&M)
Inne obszary wartości dla klienta	
Funkcjonalne	Możliwość oglądania pełnych kompozycji produktowych (np. Do-modi)
Społeczne	Budowanie wizerunku konsumenta podążającego za modą i nabywającego aktualne kolekcje (np. ZARA)
Warunkowe	Możliwość oglądania odzieży i przebywania w specjalnie wykreowanej przestrzeni handlowej (np. przyciemnienie w sklepach Cropp)
Relacja kosztów do korzyści	Organizowanie wyprzedaży produktów odpowiednich na aktualną porę roku (np. C&A)
Inne korzyści dla konsumentów	
Szybkie rozpoznanie korzyści	Oferowanie krótkiego czasu dostawy produktów (np. Bonprix – oferta dostaw w ciągu 3 dni roboczych)
Wykorzystanie social mediów	Rozwój możliwości s-commerce, czyli zakupu bezpośrednio przez media społecznościowe (np. zakupy przez Instagram)
Współdział w tworzeniu oferty	Tworzenie spersonalizowanego obuwia (np. Nike – tworzenie obuwia sportowego)
Rozwój technologii	Na przykład wprowadzenie w przyszłości wirtualnych luster w przymierzalniach tradycyjnych sklepów

Źródło: opracowanie własne.

Chociaż wydaje się, że podmioty działające w branży wyrobów odzieżowych i obuwniczych są świadome znaczenia doświadczeń i wartości dla klienta będącego reprezentantem pokolenia Z, to należy też podkreślić, że samo ich oferowanie nie gwarantuje wypracowania najlepszego pozycjonowania (w myśl idei STP), lojalności czy przewagi konkurencyjnej. Kluczową rolę odgrywa tutaj bowiem zintegrowanie wszystkich działań oraz precyzyjne komunikowanie, do jakiej grupy docelowej są one głównie kierowane. Istotne jest również ciągłe doskonalenie propozycji doświadczeń i wartości na podstawie analizy zmian oczekiwań konsumentów, ich

sytuacji życiowej i działań konkurencji (w skali lokalnej, krajowej i na arenie międzynarodowej).

6. Zakończenie

Aby skutecznie dotrzeć do konsumentów z pokolenia Z, zapisać się trwale w ich świadomości, a także budować ich lojalność, nie wystarczy już tylko prezentowanie możliwych do obiektywnego stwierdzenia cech samego produktu. Konsumenti ci bowiem są na tyle świadomi oferty podmiotów działających w szerokiej skali geograficznej, a jednocześnie przyzwyczajeni do integracji rzeczywistości wirtualnej i pozawirtualnej, że ich wymagania wobec organizacji są coraz większe. Dotarcie do nich wymaga zatem zaproponowania im doświadczeń w okresie przedtransakcyjnym, transakcyjnym i potransakcyjnym, które ich zaskoczą, uczynią nabywanie i konsumpcję dóbr przyjemnymi, a być może także uwolnią ich potencjał do bycia prosumentami. Poza wachlarzem doświadczeń warto także oferować wartości dla klienta, takie jak możliwość budowania swojego wizerunku w otoczeniu, rozwijanie swojej wiedzy czy pozostawanie w kontakcie z ludźmi. Z pomocą mogą tutaj przyjść nowoczesne technologie w handlu, takie jak chociażby wirtualne przymierzalnie, na które młodzi konsumenci są otwarci. Doceniają oni także oferowanie różnych kanałów sprzedaży, a także sprawną dostawę zamówionych produktów (w odniesieniu do handlu internetowego) czy łatwą realizację zwrotów i reklamacji. Jednak nawet postawienie na doświadczenia i wartość dla klienta nie gwarantuje trwałej przewagi konkurencyjnej – trzeba bowiem najpierw rozpoznać specyfikę i zmieniające się oczekiwania konsumentów (w tym przypadku z pokolenia Z), zintegrować propozycję wartości, a także uczynić ją na tyle unikatową, aby wywołała satysfakcję, lojalność czy nawet zaangażowanie młodych pokoleń nabywców (w myśl koncepcji *customer engagement*). Działania takie można wdrażać również na rynku produktów odzieżowych, zarówno w sklepach tradycyjnych, internetowych, jak i w takich kanałach dystrybucji, jak np. m-commerce czy s-commerce.

Literatura

- Accenture, Fashionbiznes.pl. (2019). *Jak kupuje generacja Z*. Pobrane z https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-98/accenture-raport-2019.pdf
- Adamkiewicz-Drwiłło, H. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: TNOiK, Dom Organizatora.
- Arnold, M. J. i Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77-95.
- Aruma, E. O. i Hanachor, M. E. (2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 5(7), 15-27.

- Barney, J. B. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1991b). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Baumeister, R. F. i Bushman, B. J. (2010). *Social psychology and human nature. Brief version*. Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Bernstein, R. (2015). *Move over millennials – here comes gen Z*. Pobrane z <https://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577>
- Bossak, J. W. i Bieńkowski, W. (2004). *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo SGH w Warszawie.
- Brodie, R. J., Hollebeck, L. D., Juric, B. i Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Cano, M. B. (2016). The role of cross-country differences in international fashion retailing: E-commerce development in Spain and the UK. W: A. Vecchi, Ch. Buckley (red.), *Handbook of research on global fashion management and merchandising*. London: IGI Global.
- Chaharbaghi, K. i Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience: Steps toward enhancing the quality of life*. New York: Harper & Row.
- Dagger, T. S. i Sweeney, J. C. (2007). Service quality attribute weights: How do novice and longer-term customers construct service quality perceptions? *Journal of Service Research*, 10(1), 22-42.
- Dale, H. S. (2017). *Flagships and visual merchandising: effect of retail store type on shopper response to visual merchandising in the fashion clothing industry*. Pobrane z <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/13535>
- Datta, V. (2017). A conceptual study on experiential marketing: Importance, strategic issues and its impact. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 5(7).
- De Farias, S. A., Aguiar, E. C. i Melo, F. V. S. (2014). Store atmospherics and experiential marketing: A conceptual framework and research propositions for an extraordinary customer experience. *International Business Research*, 7(2), 87-99.
- Dimock, M. (2021). *Where Millennials end and Generation Z begins*. Pobrane z <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dyer, J.H. i Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organisational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. i Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 961-979.
- Falode, B.O., Amubode, A.A., Adegunwa, M.O. i Ogunduyile, S.R. (2016). Online and offline shopping motivation of apparel consumers in Ibadan Metropolis, Nigeria. *International Journal of Marketing Studies*, 8(1), 150-160.
- Fomichev, A.N. (2013). *Strategicheskij menedzhment: Uchebnik dlja vuzov*. Izdatel'skotorgovaja korporacija Dashkov i Ko.
- Girotra, K. i Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 92(7), 96-103.
- Gould, M. (2016). Sustainable Competitive Advantage. *Research Starters: Business*.
- Grabiwoda, B. (2019). *E-konsumenci jutra. Pokolenie Z i technologie mobilne*. Łódź: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Harnish, V. i Gazelles (2019). *Scaling Up. Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukces, a inne nie?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Helfat, C. E. i Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles'. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.

- Huang, K.F., Dyerson, R., Wu, L.Y. i Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26, 617-636.
- Jasek, K. (2012). *Smart shopping po polsku*. PMR. Pobrane z <https://docplayer.pl/105368963-Smart-shopping-po-polsku-autor-karolina-jasek.html>
- Kazbekova, L., Utegenova, K., Akhmetova, A. i Korzhynbayeva, Z. (2019). The essence and types of competitive strategies. *Reports of The National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 6(328), 150-157.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R. i Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440.
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkovska, ... Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148-160.
- Kelton Global. (2019). *Generation Z Doesn't Need Your Brand. 5 steps to win them over*. Pobrane z https://www.keltonglobal.com/wp-content/uploads/2019/04/Gen-Z-Doesnt-Need-Your-Brand-eBook_Kelton-Global.pdf
- Kim, A. J. i Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486.
- Krzepicka, A. (2016). Współczesny konsument – konsument digitalny. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (255), 207-214.
- Laitkep, D. i Repkova Stofkova, K. (2021). *Shopping behaviour of e-commerce customers on the example of generation Z. SHS Web of Conferences, Vol. 129* (The 21st International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2021). Pobrane 11 lutego 2022 z https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/40/shsconf_glob2021_02009/shsconf_glob2021_02009.html. DOI: 10.1051/shsconf/202112902009.
- Lockett, A. i Thompson S. (2001). The resource-based view and economics. *Nottingham University Business School discussion paper*. Nottingham University Business School.
- Łapczyński, M. (2010). Wartość dla klienta – przegląd wybranych koncepcji z ostatniego dwudziestolecia. W: Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku*. Warszawa: PWE.
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 55-63.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (2015). Wirtualizacja komunikacji marketingowej w kontekście przemian pokoleniowych i zmian stylów życia. W: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa z otoczeniem. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (866), *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (39). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Mediafeed. (2015). *Instrukcja obsługi Digital Natives [badanie]*. Pobrane z <https://www.mediafeed.pl/instrukcja-obslugi-digital-natives-badanie/>
- Meyer, C. i Schwager, A. (2007). Customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 1-11.
- Montgomery, C. A. i Porter, M. E. (2009). *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*. Boston, M.A.: The Harvard Business Review.
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.
- Paczka, E. (2020). Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z. *Ekonomia – Wrocław Economic Review. Acta Universitatis Wratislaviensis*, 3991(26/1), 21-34.
- Parker, C. J. i Wang, H. (2016). Examining hedonic and utilitarian motivations for M-commerce fashion retail app engagement. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(4), 487-506.
- Perchla-Włosik, A. (2016). Zachowania konsumenckie i specyfika codziennego życia pokolenia Digital Natives. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, (2), t. 67, 13-24.

- Pine, B. J. II i Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4). Pobrane z <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Pine, B. J. II i Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Polowczyk, J. (2011). Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa? *Przegląd Organizacji*, (6), 6-10.
- Posner, H. (2019). *Marketing mody. Strategia, branding, promocja*. Warszawa: Arkady.
- Prahalad, C. K. i Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3). Pobrane z <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Priporas, C. -V., Stylos, N. i Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381.
- Ray, G., Barney, J. B. i Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical test of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.
- Reformat, B. (2013). The idea of smart shopping – the generation of smart consumers. *Studia Ekonomiczne*, (149), 166-175.
- Roguska, A. i Antas-Jaszczuk, A. (2020). *Konsumpcjonizm wśród młodzieży akademickiej pokolenia Z*. Siedlce: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
- Schmitt, B. H. (1999a). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, B. H. (1999b). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: Free Press.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customer*. Indianapolis: John Wiley & Sons.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. i Gross, B. L. (1991). *Consumption value and market choices: Theory and applications*. New York: Thomson South-Western.
- Sigalas, C., Pekka-Economou, V. i Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- Simangunsong, E. (2018). Generation-Z buying behaviour in Indonesia: Opportunities for retail business. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 243-253.
- Skawińska, E. (red.). (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smith, J. B. i Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7-23.
- South, S. E. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15-25.
- Stalk, G., Evans, P. i Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(1). Pobrane z <https://hbr.org/1992/03/competing-on-capabilities-the-new-rules-of-corporate-strategy>
- Sullivan, P. i Hyun, S.-Y. J. (2016). Clothing retail channel use and digital behavior: Generation and gender differences. *Journal of Business Theory and Practice*, 4(1), 125-138.
- Śmigielńska, G. (2007). *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie.
- Taylor, D. G., Strutton, D. i Zahay, D. (2016). Does Facebook usage lead to conspicuous consumption? The role of envy, narcissism and self-promotion. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(3), 231-248.
- Terblanche, N. i Boshoff, C. (2004). The in-store shopping experience: A comparative study of supermarket and clothing store customers. *South African Journal of Business Management*, 35(4), 1-10.
- Wang, R. J.-H., Malthouse, E. C. i Krishnamurthi, L. (2015). On the go: How mobile shopping affects customer purchase behavior. *Journal of Retailing*, 91(2), 217-234.

- Wolf, A. (2020). *Gen Z & social media influencers: The generation wanting a real experience*, Honors Senior Capstone Project. Pobrane z https://scholarworks.merrimack.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1050&context=honors_capstones
- Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: Trends and innovation. *NC State University, Institute for Emerging Issues*, 119(9), 7767-7779.
- Yozgat, U. i Ariker, Ç. (2018). Shopping motivations of generation Z customers for different retailer types and shopping companion. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC, Special Edition*, 759-768.
- Zajadacz, A. (2014). Pokolenie X, Y, Z a fenomen turystyki. W: J. Śledzińska, B. Włodarczyk (red.), *Międzypokoleniowe aspekty turystyki*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze.
- Zuzák, R. (2011), *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE BASED ON THE VALUE AND EXPERIENCE FOR CONSUMERS OF GENERATION Z ON THE EXAMPLE OF THE FASHION MARKET

Abstract: The aim of the paper is to present the importance of using the dimensions and modules of experience marketing and offering attractive values for customers in the process of building the attachment of consumers from generation Z to modern organisations. An additional objective is an attempt to find examples of the application of these solutions and concepts in the activity of traditional and online shops offering clothing, whose target group are demanding consumers born in 1995-2009. In the process of preparing this study, the analysis of secondary sources, both Polish and English-language ones, as well as conclusions from own observations concerning the activity of the indicated clothing providers on the Polish market were mainly used. Young consumers of generation Z, with their expectations and attitudes, are a challenge for entities wishing to attract and retain them – they require companies to be active in social media, clearly communicate their benefits, offer unique experiences, implement new technologies and innovative solutions in the organisation of trade, which will make clothes shopping a pleasure among friends.

Keywords: competitive advantage, generation Z, customer behavior, experience marketing, value for the customer.