

## БИЗНЕС МОДЕЛИ В МОДНАТА ИНДУСТРИЯ ЗА ПРЕХОД КЪМ КРЪГОВА ИКОНОМИКА

**Капка МАНАСИЕВА**

Варненски свободен университет "Черноризец Храбър"

e-mail: kapka.manasieva@vfu.bg

### РЕЗЮМЕ

*Целта на тази статия е идентифициране и проучване на възможностите на модната индустрия да се адаптира към кръговата икономика. Анализирани са различните принципи на кръговата икономика и това да бъдат използвани при идентифицирането и оценяването на възможностите, свързани с устойчивото развитие. Теоретично проучването се фокусира върху бизнес модели, които напоследък са актуални по отношение на усилията за преход към кръгова икономика. Анализирани са иновативните и устойчиви бизнес в модата във връзка с тенденциите в модата като бизнес в наши дни.*

*Ключови думи: модна индустрия, кръгова икономика, бизнес модел*

## BUSINESS MODELS IN THE FASHION INDUSTRY FOR TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY

**Kapka MANASIEVA**

Varna Free University "Chernorizets Hrabar", Department of Arts, Varna, Bulgaria

e-mail: kapka.manasieva@vfu.bg

### ABSTRACT

*The fashion industry has turned into a complex, fragmented, global system in the last 3 decades. In its essence, this industry is constantly stimulating consumption of "fashion" and discarding the old things. The emergence of the business model "fast fashion" has increased the introduction of trends leading to the premature end of an existing product's life. This naturally has had a negative impact on the environment and people at the bottom of the supply chain - garment and textile manufacturers. Exhaustion of resources and irreversible environmental changes have provoke a new understanding of efficiency, namely resource efficiency and a regenerative circular economy.*

*This paper aims to identify and examine opportunities for the fashion industry to adapt to the circular economy. Moreover, it is also aims to discuss how different principles of circular economy can be used when identifying and evaluating opportunities related to sustainable development. Theoretically, the study rests on the new business models that recently has gained attentions regarding efforts to transition towards a circular economy. By highlighting and extending the idea of business model innovation and new fashion business models for circular economy it concludes with the trends in fashion businesses these days.*

*Complex social and environmental issues require specific life cycle tools that take into account the environmental impact of a product or process. Conventional methods to address waste, sustainability*

*and resource efficiency are based on symptoms; they do not refer to continuous and rising consumption levels. To do this, we need to: rethink production and consumption; develop sustainable fashion design education; work with customers about the new way of thinking. Design plays a key role in this system change, but fashion industry needs new strategies and business models to help transition to a circular economy.*

**Keywords:** *fashion industry, circular economy, business model*

## **Въведение**

Модната индустрия в последните 3 десетилетия се превърна в сложна, фрагментирана, глобална система формирайки няколко ключови тенденции. В същността си тази индустрия непрекъснато стимулира потребление на "модното" и изхвърлянето на старото. Появата на бизнес модела "бърза мода" увеличи въвеждането на тенденции, водещи до преждевременно заместване на продукта излязъл от мода с нов. Това естествено доведе до отрицателно въздействие върху околната среда и хората на дъното на веригата за доставки - производителите на облекло и текстил.

Изчерпването на ресурсите и необратимите промени в околната среда предизвика ново разбиране за ефективност, а именно ефективност от гледна точка на ресурсите и регенеративна кръгова икономика[1].

В последните няколко години, Европейската комисия прие редица документи, пакет от мерки за кръговата икономика, за да подпомогне прехода на европейските предприятия и потребители към по-силна и по-ефективна кръгова икономика, в която ресурсите се използват по-устойчиво: всички суровини, продукти и отпадъци да се използват оптимално, увеличаване на икономите на енергия и намаляване на емисиите на парникови газове.[1-5]

## **2. Конкурентната среда на модата като бизнес**

### **• Състояние**

Модата е една от най-важните индустрии в света, значителна част от световната икономика. Тя представлява седмата най-голямата икономика в света, ако се класира заедно с брутния вътрешен продукт (БВП) на отделните страни. [6]

Според данните на МакКинси [7], през 2017 г. облеклото и текстилът формират 7 % от световния износ. Работната сила заета в производството нараства до 70 милиона през 2016 г. спрямо 2000 година когато е 26,5 милиона. Повече от една четвърт от световното производство на облекло и текстил е в Китай, който е и най-бързо нарастващия вътрешен пазар, и с най-голям дял от световна търговия. Най-големите износители на облекло са Германия и Италия, а САЩ за текстила. Много международни споразумения за квоти отпадат през 2005 г. Въвеждат се все повече нови технологии и вертикално интегрирани структури за повишаване на производителността. От 90те години, произвежданите полиестерни влакна са единствените чиито дял нараства, а през 2015 година са 2 пъти повече от памучните. Увеличените обеми на производство и заетост в модната индустрия доведе до намаляване на цените. Статистиката показва че размера на пазара с облекло от 2005 г. до 2015 г. се е увеличил с 50 %. През 2016 г., индустрията достига до зашеметяващите \$2,4 трилиона обща стойност. [7]

### **• Тенденции**

Намаляването на цените на облеклото и по-кратките модни цикли в съчетание с ниско качество и планирано остаряване, доведе до увеличаване на обема на консумираните облекла в световен мащаб. Изострената конкуренция е проблем за всеки бизнес свързан с производството на текстил и облекло. Същевременно, средата за търговия също е особено предизвикателна. Марките не само трябва да се приспособяват към променящите се потребителски тенденции и предпочитания, но също така и към индустрията с голямо разнообразие от играчи, бързата мода и интернет търговски гиганти. Така след 90-те

години на миналия век се утвърди тенденция, произтичаща от делокцията на производствени мощности в развиващите се страни-публична реакция срещу липсата на социална отговорност и отчетност в тези страни. Ниската цена на труда и по-малко строгите стандарти и правила доведе до трайни социални и екологични проблеми. Социални въздействия като права на работниците, лоши условия на труд, ниски заплати, детския труд, както и въпросите, свързани със здравето и безопасността, все още са проблем в развитието на цели нации. Тази негативна публичност последните 20 години доведе до преоценка на всички нива и въвеждане на кодекси за поведение, политики за снабдяване и **политики и практики в областта на корпоративната социална отговорност**. [6,7] Повишената осведоменост и загриженост на заинтересованите страни доведе до постепенна реакция от страна на модната индустрия за подобряване на екологичното и социалното въздействие на производствени процеси.

Друга тенденция е свързана с поведението на потребителите: стават все по-взискателни, по-прецизни, и по-малко предвидими при покупка. Търсят се дрехи и аксесоари, които помагат на човека да изразява личния си стил. От това следва, че когато търсят продукти, които отразяват тяхната индивидуалност, тези купувачи очакват персонално отношение и комуникация с марката. Естествено, модните марки се опитват да се справят с конкуренцията чрез омниканалност (множество канали за продажби, и висока степен на интеграция сред тях) в търговията и лоялност на клиенти и партньори. [8-9] В центъра на тези процеси е човека като потребител и персонално отношение. Събирането и обработката на данни за и поради персонализацията и къстамизацията определят тенденцията за важността на **персонализацията и данните**. [10] Предоставянето на персонално клиентско изживяване се очертава като най-голямата тема в областта на модата и облеклото, а персонализирането е основна тенденция за модната индустрия в последните години. Тъй като потребителските ценности се обединяват около автентичността и индивидуалността, марките ценят данните още повече, за да приспособят препоръките, да ангажират ценни клиенти и бизнеси и да персонализират опита. Както и

омниканалната търговия, успешното персонализиране започва с потребителски данни- те са съдържание, съответстващо на предпочитанията и намеренията на отделния потребител.

Поставянето на човека и потребителя в центъра са не само маркетингови подходи, а и силни мотиватори в контекста на нарастващата **осведоменост на потребителите** по етичните и социални въпроси. Днес най-активното поколение наречено "Millennial", създава и търси еко и/или устойчиви продукти, услуги и решения. С увеличаването на вниманието на потребителите по въпросите на устойчивостта, лидерите използват своите предимства за увеличаване на приходите съобразявайки се с тях.

Устойчивост и ресурси са ключови думи които предшестваха и термина **"Кръговата икономика"** - нов икономически модел за справяне с човешките нужди и справедливо разпределение на ресурсите, без да се подкопава функционирането на биосферата или да се пресичат границите на планетата. [3]

В плана за действие на ЕС за кръговата икономика е обяснено, че това е икономика "при която стойността на стоките, материалите и ресурсите се запазва възможно най-дълго в икономиката, а генерирането на отпадъци е сведено до минимум". Значението на кръговата икономика за европейската индустрия бе изтъкната неотдавна в обновената *стратегия на ЕС за индустриалната политика* [2] и в Програмата за устойчиво развитие до 2030 г. [11]. Драйвърите на прехода към кръгов модел на модната индустрия, текстила и облеклото, са също с фокус върху околната среда, обществото и икономиката.

Ефективната по отношение на ресурсите икономика е с фокус върху системи и сектори, върху стоки, услуги и остатъци. Загубите и неизползваните активи се превръщат в ресурс в т.н. **"споделена икономика"**: новите технологии позволяват неизползвани капацитети и активи да се предоставят за ползване от други лица и така да се реализира икономика от споделянето на мрежови услуги (P2P), продуктови услуги и пазари за преразпределение. [12,13] Първите предоставят на клиентите достъп до продукти, докато собствеността остава с доставчика. Вторите обхващат пазари, където нови или употребявани обекти сменят потребителя. Третите, услуги при поискване,

обединяват хората, за да си свършат работата. По този начин, бизнесът и хората участват в икономиката на споделянето. [13-15] Като цяло, води до **съвместно потребление** и нови бизнес модели в много индустрии, като например в хотелиерството (напр. Airbnb), транспорта (напр. Uber) и в модната индустрия при търговия на дребно (напр. Rent the Runway). Обмяната на модни предмети, които обикновено се разменят между частни лица се заменя от нов бизнес модел, който предоставя платформа, която улеснява наемането или споделянето на облекло между потребителите и/или търговци на дребно. [14,15] Срещат се три вида модели за споделяне на мода: облекло и аксесоари -наем, модел за споделяне на платформи и електронна търговия.

**Стана ясно, че технологиите** винаги са втъкани в модата. Освен да използваме и непрекъснато да подобряваме технологиите за производствените процеси, навлизаме във време, когато технологията и модата се сливат, за да създават по-устойчиви облекла и текстил. Независимо дали става дума за логистика [16], омниканалност, лоялност или персонализация, модните марки инвестират в **иновации**, които ще ги предпазят от конкурентите. Важна роля за устойчивостта на всеки бизнес играе автоматизацията. Така по-високите производствени количества позволяват на компанията да харчи повече за качествени материали и по-добре платен професионален персонал. Като се има предвид енергийната интензивност на тъкачното и шевно производството, устойчивостта е логична цел и високите технологии могат да я реализират.

### 3. Кръгови бизнес модели

#### 3.1. Принципи на кръговата икономика

Възможно най- ефективното използване на ресурсите и повторното използване на суровини, продукти и природен капитал е поне част от отговора на въпроса как да се намали вредното въздействие на човека върху планетата. През 2015 г., като част от голямо проучване на Фондацията на Елън Макартър, става ясно, че подобен подход може да повиши производителността на ресурсите на Европа с 3% до 2030 г., като генерира икономии от 600 милиарда евро годишно и още други икономически ползи за 1,8 трилиона евро. [15]

В основата на прехода към кръгова икономика е, че кръговия модел изгражда икономически, природен и социален капитал. [14,17] Той се основава на три принципа, а всеки от тях се отнася към няколко от предизвикателствата пред ресурсите и системите, пред които е изправена системата днес и в бъдеще:

- **Проектиране на отпадъците и замърсяването.** Кръговата икономика разкрива и проектира негативните въздействия на икономическата дейност, които причиняват щети на човешкото здраве и природните системи. Това включва освобождаването на парникови газове и опасни вещества, замърсяването на въздуха, земята и водата, както и проблеми като задръстванията в града.

- **Грижа за продуктите и материалите** по време на тяхното използване. Кръговата икономика благоприятства дейности, които запазват по-голяма стойност под формата на енергия, труд и материали. Това означава проектиране за дълготрайност, повторна употреба, преработка и рециклиране за съхраняване на продукти, компоненти и материали циркулиращи в икономиката. Кръговите системи правят ефективно използването на биологично базирани материали чрез поощряване на много и различни употреби, преди хранителните вещества да се върнат в естествените системи.

- **Регенериране на природни системи.** Кръговата икономика избягва използването на невъзобновяеми ресурси, запазва или подобрява възобновяемите, например чрез връщане на ценни хранителни вещества почвата за подпомагане на регенерацията или използването на възобновяема енергия, вместо да се разчита на изкопаеми горива.

#### 3.2. Кръгови бизнес модели в текущата верига на стойността

Може да се резюмира, че реализирането на кръгови модели е възможно чрез системен подход с точна цел и ефикасност на процесите, където технологията позволява нови решения, клиент-ориентираността осигурява дългосрочни печалби, а устойчивостта подобрява използването на ресурсите. [17] *Фигура 1*, визуализира основните драйвъри при преход към кръгов модел на бизнеса. [18]



Фигура 1 Драйвърите на прехода към кръгов модел,  
източник: Accenture

Когато говорим за бизнес модел може да се приеме широката дефиниция, че това е концептуален модел, който изяснява как една компания създава, улавя и доставя стойност чрез изобразяване на основните елементи на бизнеса. [18] Тази модел се разкрива чрез четири стълба: продукт, интерфейс на клиента, управление на инфраструктурата и финансови аспекти, които отговарят на четири въпроса съответно: "Какво?", "Кой?", "Как?" И "Колко?".

В текущата верига на стойността на модната индустрия се реализират кръгови бизнес модели които следват принципите на кръговата икономика и реализират стойност в следните направления:

- Съхраняване и оптимизиране на използването на природните ресурси чрез *предотвратяване на тяхното изчерпване и балансиране на използването на възобновяемите източници на ресурси.*

- Оптимизиране на техническите и биологичните ресурси чрез вкарване на продукти, компоненти и материали в многократни цикли.

- Увеличаване на ефективността чрез идентифициране и *отстраняване на негативните външни въздействия.*

Проучване на Аксенчър (Accenture), водеща глобална компания за професионални услуги идентифицира пет нови бизнес модела. [14] Те могат да бъдат класифицирани според комбинацията от драйвъри:

- **Кръгово снабдяване:** основните драйвъри са устойчивост и ориентация към клиента. Осигурява напълно възобновяеми, рециклируеми или биоразградими ресурси, които са в основата на системите за кръгово производство и потребление. [17-20]

- **Възстановяване на ресурси:** устойчивост и технология са драйвърите. Модела позволява на компанията да елиминира изтичането на материали и да увеличи максимално икономическата стойност на възвръщаемостта на продукта.

- **Удължаване на жизнения цикъл на продукта:** драйвъри- технология и устойчивост. Позволява на компаниите да удължат жизнения цикъл на продуктите и активите. Стойността, която иначе би се загубила от изхабени материали, вместо това се поддържа или дори се подобрява чрез ремонт, обновяване и преработване.

- **Платформи за споделяне:** с драйвъри технология и ориентация към клиента. Популяризира платформа за сътрудничество между потребителите за продукти, физически лица или организации. [19]

- **Продуктът като услуга:** Ориентация към клиента и устойчивост. Предоставя алтернатива на традиционния модел на "купувай и притежавай". Продуктите се използват от един или повече клиенти чрез договор за наем или плащане за ползване. [20]

Могат да се изведат и най-резултатните дейности в кръговата икономика, които подобряват ефективността и съответно намаляват разходите включително и в модата:

- Преминаване към използване на възобновяема енергия и материали,

- Насърчаване на споделянето на продукти или експлоатация по начин, който удължава продължителността на живота на продуктите чрез поддръжка и проектиране,

- подобряване на ефективността на продуктите и отстраняване на отпадъците от веригите за доставки, [21]

- съхраняване на компоненти и материали в затворени вериги чрез преработка и рециклиране,

- доставяне на стоки и услуги на практика и замяна на стари материали с напреднали възобновяеми, или

- прилагане на нови технологии като 3-D печат.

### 3.3. Бизнес модели за по-висока стойност в модата

Преминаването към устойчиви модели в модата и преход към кръгова икономика е посока на движение и фокус. Няма един единствен бизнес модел който би могъл да се следва. [18,24] Драйвърите на иновациите свързани с устойчивостта в модните бизнес модели могат да се изведат и съответно анализират за това как влияят на бизнес модела са: стойност, клиентски сегмент, канали за доставка, взаимоотношения с клиенти, ключови дейности, ключови ресурси, структура на разходите и потоци от приходи. [22]

Не е трудно да си представим текстилна или шивашка индустрия с високостойностни продукти- дрехи, текстил и влакна и по време на употреба, които след това отново влизат в икономиката и никога не свършват като отпадъци. Но ако говорим за глобалната модна индустрия представата е различна и това е разбираемо- нейните цикли са кратки. Затова, изграждане на кръгови модели изисква продължаващите усилия на всички участници в логистичната верига и веригата на стойността за подобряване на устойчивостта на текстилната и модна система чрез свеждане до минимум на отрицателните и въздействия. Логично, бизнес успех е по- вероятен за предприемачи и бизнес единици с фокус върху иновациите които осигуряват значително по-добри икономически, обществени и екологични резултати. Модните компании съкращавайки модния цикъл създават условия за интегриране на устойчиви иновации в дизайна и производствените процеси. Така цялата модна система се пренастроява. [22-24]

Различните предприемачески инициативи и стартиращи предприятия в модата свързани с процесите по въвеждане на кръгови бизнес модели са свързани с маркираните по-горе тенденции. Могат да се обобщят в няколко групи:

**Кръговите** са рециклиране, апсайклинг и веган мода. Рециклирането е познат процес при който продукта се унищожава и се превръща в суровина. В последните се задълбочи съпътстващия процес, т.н. апсайклинг. При него, на продукта се придава допълнителна стойност и начин на употреба, той сменя своето предназначение и по този начин му се придава по-висока стойност за околната среда и за потребителите.

Втората група са *социално отговорните* процеси на справедлива търговия, т.н. "Sweatshop-free" и подпомагане на местното производство, търговия и общност.

*Споделената икономика и съвместното потребление* се реализират основани на сътрудничество, втора ръка търговия и помощи и т.н. модни библиотеки за заемане на луксозни облекла и аксесоари.

*Технологични иновации* са разпръснати по цялата верига на стойността: устойчиви суровини, нулеви отпадъци и безостатъчен дизайн, и т.н. "Носима технология".

Не на последно място е тенденцията за все по- голямата *информираност на потребителя*: проектират се персонални капсулни колекции облекла, появи се "бавна мода" и къстамизация.

### 4. Тенденции в предприемачеството в модата

Основната идея на предприемаческата икономика допринася за опазването и растежа на различни форми на капитал. Това включва например социален, институционален, природен, финансов и културен капитал. Традиционното стратегическо мислене определя все още линейния модел за създаване и унищожаване на стойността. Кое то всъщност означава, че разглеждайки глобалната верига на стойността, крайния резултат е винаги отрицателен. Стратегиите, насочени към кръговост, изглежда са в състояние да разрешат това. Всеки предприемач, организация или еднoмишленици, които се впускат в кръгови предприемачески инициативи има много възможности и естествено ще среща безброй предизвикателства. Кръговата икономика изисква проектиране на продукти с несложна и ефективна "система за демонтиране". Също разработване на алтернативен дизайн означава разглеждане на химическата структура на суровините по отношение на възможността за повторна употреба. (Cradle 2 Cradle философия и други) [17] Някои суровини могат да бъдат използвани няколкократно, или дори 27 пъти (например каучук, стъкло, дърво, калай, текстил, бетон и др.) но материалите в крайна сметка се разрушават. На свой ред това изисква организиране на цикли, в които стойността на материалите се запазва по най-добрия възможен начин. Създаване на технологии, които позволяват смесите да бъдат рециклирани и подобрения по отношение на

процеса, който води до осигуряване и запазване на стойността на първичните материали са само някои от нишите за предприемачите в модата.

Няколко са позитивните тенденции, които ще се утвърждават и в следващите години:

- Връщане на търговията на дребно в ръцете на дизайнерите заради интернет магазините и платформите за финансиране.

- Показването и демонстрацията са път към незабавна покупка. В модата това означава посещаване на физически магазин за лични преживявания и докосване до материали и форми, и възможности за закупуване на тези продукти онлайн.

- Технологиите дава възможност за персонализация и удобство – марките произвеждат продукти по нови начини, като отчитат променящите се изисквания на потребителите. Освен персонализация, технологиите предлагат на потребителите и ново ниво на удобство. Доскоро смесената реалност (MR), виртуалната реалност (VR) и разширената/ добавена реалност (AR) бяха ограничени предимно до развлечения. Но по-широкото приложение на добавена реалност е особено важно в модата, където технологията може да се използва за подобряване на клиентското преживяване, вместо да я манипулира или да действа натрапчиво.

Могат да се изведат няколко предизвикателства в полето на предприемачеството в глобален мащаб:

- Кръговия модел е процес. Не може да се реализира напълно и бързо. Изисква време.

- Нужни са партньори които са загрижени, споделят същите идеи и принципи, става дума за сътрудничество, експериментиране, опит и грешки.

- Дейностите целящи кръгов модел трябва да са ясно определени – допълват ли основна дейност на фирмата или ще са основна дейност. Ясната цел ще определи и гъвкавостта, капацитета, необходимите инвестиции и очакваните резултати.

- Кръговото предприемачество изисква ясни стратегически решения и избор на правилната стратегия.

- Преходът е предизвикателство и управление на промените. Изисква ясна и постоянна амбиция за насочване на бизнеса.

- Прилагането на кръговост е сложна задача по отношение на основните модели за изчисля-

ване на разходите, стойността, приходите и най-вече добавената стойност.

- Принципите на кръговата икономика определят много възможности за бизнеса. Ползите са много и не само финансови.

В заключение, може да се обобщи – разкъсаната верига на стойността, предполага по-бързо реализиране на концепцията за устойчивост сред малките бизнес единици и съответно преход към кръгови бизнес модели, но предстоят анализи и дебати разкриващи подходи и модели за следване от малките и средни предприятия.

## 5. Заключение

Сложните социални и екологични проблеми изискват специфични инструменти за жизнения цикъл, които отчитат въздействието на даден продукт или процес върху околната среда. Конвенционалните методи за справяне с отпадъците, устойчивостта и ефективността на ресурсите се основават на симптоми; те не се отнасят до непрекъснатите и нарастващи нива на потребление. За да се решават проблемите, трябва да се преосмисли производството и потреблението, да се развива образование за устойчив моден дизайн и да се работи с клиентите за формиране на нов начин на мислене. Дизайнът играе ключова роля в тази промяна на системата, но модната индустрия се нуждае от нови стратегии и бизнес модели, за да помогне за прехода към глобална кръгова икономика.

Липсват достатъчно инструменти за иновации, практически знания и достъпни доказателства, които да се предоставят на бизнеса в глобалната мода. Познаването на процесите за производството и добив на суровини, производството и монтажа на продуктите, транспортирането, употребата и потреблението трябва да се превърне в един от основните ресурси за всеки предприемач. Нужно е да се знае, че конвенционални методи за справяне с проблемите на отпадъците, устойчивостта и ефективността на ресурсите се базират на симптомите; те не се отнасят за непрекъснато нарастващите нива на потребление. Решенията са в преосмислянето на системите за производство и потребление и разработване на иновации свързани с обучението на дизайнерите и потребителите. Дизайнът играе ключова роля в тази системна промяна, но се нуждае от нови

стратегии и модели, които да помогнат изпълнението.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] EMF (2012), Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition, EMF.
- [2] EC. Circular Economy Strategy. Roadmap, 2015. [online] [11.01.2016]. Available at: [http://ec.europa.eu/smartregulation/impact/planned\\_ia/docs/2015\\_env\\_065\\_env+\\_032\\_circular\\_economy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smartregulation/impact/planned_ia/docs/2015_env_065_env+_032_circular_economy_en.pdf)
- [3] EC. Closing the loop — An EU action plan for the circular economy' (COM(2015) 614 final) <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/EN/1-2015-614-EN-F1-1.PDF>
- [4] EEA (2017). Circular by design: Products in the circular economy. European Environment Agency Report No 6/2017. from <https://www.eea.europa.eu/publications>
- [5] European Commission (2011) Roadmap to a Resource Efficient Europe.
- [6] International Monetary Fund, "List of Countries by Projected GDP", October 21, 2016, <http://statisticstimes.com/economy/countries-by-projected-gdp.php>
- [7] McKinsey's "FashionScope", Unleashing Fashion Growth City by City;
- Pelizzari, F., Scheffer, M., Rosendo, H. (2011) In-depth assessment of the situation of the T&C sector in the EU and prospects: assessment of main difficulties by textile/clothing SMEs in regions of the EU and prospects to overcome these difficulties. European Commission, DG Enterprise and Industry.
- [8] Бакърджиева Т., Електронен бизнес - технологии и мрежи, издание на ВСУ, 2006
- [9] Rigby, D. (2011). The future of shopping. Harvard Business Review, 89(12), 65-76.
- [10] Спасова В., Въвеждане на нова информационна система в малко предприятие, Известия на съюза на учените - Варна, серия "Хуманитарни науки", бр.1, 2018 г.
- [11] United Nations (2015) General Assembly Resolution A/RES/70/1. Transforming Our World, the 2030 Agenda for Sustainable Development. Available from: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- [12] EMF (2013), Towards the Circular Economy: Opportunities for the consumer goods sector, EMF.
- [13] EMF (2015), Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe, EMF.
- [14] Circle Economy (2015) Service Based Business Models & Circular Strategies for Textiles. © Sitra 2015
- [15] EMF (2014) Towards the Circular Economy 3: Accelerating the scaleup across global supply chains. [www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-the-circular-economy-vol-3-accelerating-the-scale-up-across-global-supply-chains](http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-the-circular-economy-vol-3-accelerating-the-scale-up-across-global-supply-chains)
- [16] Damianov , D. , S. Demirova, Principles of Designing Automated Logistics Systems - Hybrid Component of Cyber-Physical Systems, 2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech), Sofia, 2018, pp. 1-4., doi: 10.1109/HiTech.2018.8566533
- [17] Accenture (2018) Circular x Fashion Tech Trend Report, 2018, Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/global-change-award-circular-fashion-tech-report>
- [18] Accenture (2014), Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World Without Limits to Growth. Accenture Technology. Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insight-circular-advantage-innovative-business-models-value-growth>
- [19] Osterwalder, A., and Y.Pigneur. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: Wiley.
- [20] Овчарова, Сн., Устойчиво развитие на туризма. сп."Устойчиво развитие", 17/2014, ISSN1314-4138.
- [21] Дамянов, Д., Лютов, Н., Ракитина, Е., Ракитин И., "Моделиране на реални обекти чрез виртуални", международна конференция "Информатиката в научното познание", Варна 2006.
- [22] Hvass, K. (2016) Weaving a path from waste to value: Exploring fashion industry business models and the circular economy. Copenhagen Business School.
- [23] Talmon-Gross, L. and Miedzinski, M. (2016) Framework conditions to support emerging industries and clusters in the area of circular economy - From recycling to product-service systems.
- [24] [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com), Global Apparel Retail.