

# ZARA

تیمه و تنظیم: الهام جوادی

## برندسازی با تبلیغات در حد صفر

### مقدمه:

صنعت نساجی و پوشاک قدیمی ترین صنعت تولیدی در جهان است. در قرن بیستم صنعت پوشاک و نساجی تبدیل به صنعتی بسیار عظیم و قدرتمند شد و رشد قابل توجهی هم در تجارت بین المللی مواد خام مثل کتان و هم در تجارت کالاهای ساخته شده رخ داد.

به طور همزمان، نقش طراحی نیز به طور فزاینده‌ای به عنوان تقاضایی پایه‌ای که باید برآورده شود پر رنگ تر می شد و کشورهای مثل فرانسه و ایتالیا کم کم به دلیل تبحر داشتن در طراحی شهره می شدند. در دنیای ارتباطات و تبلیغات گسترده، نام‌های تجاری اهمیت زیادی پیدا کردند. خرید پوشاک دیگر یک نیاز پایه‌ای نبوده و به چیزی بیشتر از یک پوشاننده برای انسان تبدیل شده بود. تولید انبوه و رویکردهای در بستر آن به سرعت رواج یافتند و تولیدکنندگان برای دوخت پوشاک که هنوز فرآیندی بیشتر وابسته به انسان بود، در جست‌وجوی مکان‌هایی بودند که بتوانند کارگران را با دستمزدهای کمتری استخدام کنند و به همین جهت، تأسیسات تولیدی پوشاک در سراسر جهان و بیشتر در مناطقی که نیروی انسانی ارزان بود، گسترش یافتند.

امروزه صنعت نساجی، صنعتی جهانی است که فعالیت‌هایی چون طراحی، برش، دوخت، توزیع و فروش را در بر می‌گیرد. در این صنعت، قیمت تنها یکی از عوامل تاثیرگذار است و فاکتورهایی مثل تنوع، سرعت، برند و کیفیت نیز اهمیت زیادی دارند. همچنین موفقیت در این صنعت مستلزم داشتن نوآوری مداوم می‌باشد، چون کلکسیون‌های مد، اغلب به مدت یک فصل تازگی دارند. در برخی موارد، حتی این دوره تنها برای یک ماه دوام دارد و با پیشرفت نوآوری در تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات این مدت مدام کوتاه‌تر می‌شود. تمام این موارد باعث شد که این صنعت در سرتاسر جهان به شکل شبکه‌ای بزرگ درآید که فعالیت‌های آن توسط تعداد کمی بازیگر اصلی هماهنگ می‌شود.

همانند بسیاری از صنایع دیگر، قدرت عمده در این صنعت نیز امروزه به دست تعداد کمی از تولیدکنندگان عمده افتاده است. در حال حاضر صنعت پوشاک اروپا در مقایسه با کشورهای مثل هند و چین، بازیگر کوچکی در سطح جهانی است، اما استثناهایی هم در این صنعت وجود دارد که برپایه قدرت نوآوری و کارآفرینی به موفقیت جهانی دست یافته‌اند.

در واقع تنها این که روندی خاص در یک صنعت غالب شده است به این معنا نیست که افراد جدید نمی‌توانند با این روند مخالفت و زمینه‌های جدیدی به فعالیت‌های رایج در صنعت اضافه کنند. آمانسیو اورتگا گائونا که دستیار جوانی در یک فروشگاه پوشاک در شمال اسپانیا بود، یکی از این افراد نوآور است، او که از آینده شغلی خود بسیار نا امید و دل‌زده بود تصمیم گرفت کسب و کار جداگانه خود را راه‌اندازی کند. در سال ۱۹۶۳، تمام پس‌اندازش را که حدود ۲۵ دلار بود در یک کسب و کار کوچک تولید پیژامه و لباس زیر سرمایه‌گذاری کرد. طی ۱۰ سال بعد وی تصمیم گرفت نخستین فروشگاه خود را بازگشایی کند. او در سال ۱۹۷۵ و در یکی از شهرهای

غربی لاکرونیا نخستین فروشگاهش را بازگشایی کرد. بعدها اورتگا شرکتی به نام "ایندیتکس" را تأسیس کرد. این شرکت در سال ۲۰۰۹ درآمدی بیش از ۱۳۰۰ میلیون یورو کسب کرده بود و در حال حاضر با بیش از ۴۶۰۰ فروشگاه در ۷۴ کشور یکی از بزرگترین شرکت‌های نساجی دنیا به شمار می‌رود. این شرکت در سال‌های اخیر فروشگاه بزرگی در هنگ‌کنگ بازگشایی کرده و قرار است تا فروشگاه‌هایی هم در هندوستان راه‌اندازی کند. این شرکت بسیار عظیم دارای ۸ برند عمده (زارا، پول اند بر، برشکا، ماسیمو دوتی، استرادیاریوس، اویشو، زارا هوم و اورتگا) در صنعت پوشاک است که هر کدام به بخش خاصی از بازار یا نوع خاصی از محصولات اختصاص دارند. برای مثال، "پول اندبر" مخصوص کودکان، "ماسیمو دوتی" مخصوص زنان و مردان مسن و "اویشو" مخصوص لباس‌های زیر می‌باشند.

### برندی بدون تبلیغ اما با شعبه‌های متعدد

مشهورترین برند ایندیتکس، برند "ZARA" است. زارا، برندی جهانی با طراحی و ماهیت مدرگرایی قوی، هم در مورد لباس‌هایی که می‌فروشد و هم در مورد فروشگاه‌هایی که لباس‌ها را در آن می‌فروشد؛ می‌باشد. لباس‌های زارا ترکیبی از طراحی شیک طبق مدل‌های روز دنیا، اما با قیمت‌های متوسط و معقول هستند. به گفته یکی از روزنامه‌نگاران مد: "اگر به دنبال ظاهری کلاسیک و با استیل ایتالیایی، اما به شکل امروزی و با قیمتی معقول هستید به زارا بروید." رشد موفقیت‌آمیز زارا به دلیل قیمت پایین یا استانداردسازی کارها نیست، بلکه بیشتر به واسطه نوآوری در عملکرد آن می‌باشد. شاید یکی از عجیب‌ترین استراتژی‌های زارا "سیاست تبلیغات در حد صفر" (بدون تبلیغات) آن است. در واقع شرکت ترجیح می‌دهد به جای صرف هزینه برای تبلیغات، درصدی از درآمدهایش را به





بازگشایی فروشگاه‌های جدید اختصاص دهد. زارا به واسطه بهره‌گیری از برخی فاکتورها که به قیمت مربوط نیستند مثل تنوع و نوآوری در محصول، توانسته در لیست رهبران بازار قرار گیرد. برای مثال این شرکت سالانه بیش از ۱۰۰۰۰ مدل مختلف لباس طراحی کرده و می‌فروشد (به علاوه واضح است که این لباس‌ها در سایزهای مختلف هستند). اورتگا سیستم جامع و کاملی را برای تولید لباس‌ها و ایجاد یک کسب و کار راه‌اندازی کرده‌است. او این کار را به ویژه در حوزه‌ای از بازار پوشاک (یعنی اسپانیا) انجام داده که هیچ پیش زمینه‌ای در صنعت پوشاک نداشته‌است. بهبودها و پیشرفت‌های زارا به خاطر به کارگیری تکنولوژی اطلاعات و استفاده از گروه‌هایی از طراحان به جای افراد طراح، می‌باشد.

**انعطاف‌پذیری و پیشی گرفتن از رقبا**  
تمام این فرآیندها و مکان‌ها نیاز به سیستم هماهنگی نوآورانه و بسیار منعطفی دارند که زارا در خانه ایجاد کرده است. در این بخش از کار، شرکت از مدلی استفاده می‌کند که به صدها سال قبل بازمی‌گردد، یعنی ایده ناحیه‌ها و خوشه‌های صنعتی، اما شرکت با ترکیب این مدل با تکنولوژی قرن بیستم و یکم، به انعطاف‌پذیری بسیار زیادی در حجم و تنوع کالاهایی که تولید می‌کند؛ دست یافته است، در حالی که رقبایی مثل M & H و GAP برای برنامه‌ریزی و تولید خطوط جدید تولیدشان باید ۳ تا ۵ ماه قبل از رسیدن محصول به فروشگاه‌ها وقت بگذرانند، زارا تنها کمتر از ۳ هفته برای تمام این فرآیندها وقت می‌گذارد.

انعطاف‌پذیری زارا بر پایه فاکتورهای دیگری چون پاسخگویی سریع و استفاده گسترده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات نیز می‌باشد. در پایان هر روز زمانی که تمام مشتریان در سرتاسر دنیا، ۹۵۰ فروشگاه شرکت را ترک می‌کنند، کارکنان فروش با استفاده از وسایل ارتباطی بی‌سیم، سطح موجودی را به مدیر فروشگاه گزارش می‌دهند و مدیر نیز این گزارش‌ها را به عنوان ورودی‌هایی برای سیستم طراحی و توزیع شرکت به اسپانیا ارسال می‌کند. این کار به شکل دقیقه‌ای، اطلاعات تازه‌ای درباره این که چه کالاهایی فروخته شده و کدام کالاها فروخته نشده‌اند ارائه می‌دهد، (بنابراین فروشگاه‌ها می‌تواند به سرعت به ترجیحات مشتریان پاسخگو باشند).

به علاوه شرکت می‌تواند متوجه شود چه رنگ‌هایی بیشتر طرفدار دارند، چه تم‌هایی بیشتر فروش می‌روند و چه طرح‌هایی خیلی در بازار داغ نیستند، اما کار زارا تنها دنبال کردن روند بازار نیست، بلکه همواره به دنبال آن است که هیچ مدلی بیش از ۴ هفته در فروش باقی نماند (مهم نیست که چقدر آن مدل خوب به فروش می‌رود). این کار اثر زیادی روی برند شرکت دارد چون آن را به عنوان شرکتی که به شدت به دنبال نوگرایی و طرح‌های جدید است، معرفی می‌کند.

به علاوه این کار فشار مضاعفی را روی توانایی شرکت برای چابک‌تر بودن در طراحی و تولید وارد می‌کند که باعث پیشرفت روز افزون شرکت زارا شده است.

بازگشایی فروشگاه‌های جدید اختصاص دهد. زارا به واسطه بهره‌گیری از برخی فاکتورها که به قیمت مربوط نیستند مثل تنوع و نوآوری در محصول، توانسته در لیست رهبران بازار قرار گیرد. برای مثال این شرکت سالانه بیش از ۱۰۰۰۰ مدل مختلف لباس طراحی کرده و می‌فروشد (به علاوه واضح است که این لباس‌ها در سایزهای مختلف هستند). اورتگا سیستم جامع و کاملی را برای تولید لباس‌ها و ایجاد یک کسب و کار راه‌اندازی کرده‌است. او این کار را به ویژه در حوزه‌ای از بازار پوشاک (یعنی اسپانیا) انجام داده که هیچ پیش زمینه‌ای در صنعت پوشاک نداشته‌است. بهبودها و پیشرفت‌های زارا به خاطر به کارگیری تکنولوژی اطلاعات و استفاده از گروه‌هایی از طراحان به جای افراد طراح، می‌باشد.

### طراحی متفاوت؛ کلید موفقیت

بخش عمده موفقیت شرکت ناشی از تعهد قوی به طراحی می‌باشد که وجود بیش از ۲۰۰ طراح ماهر در شرکت نشان‌دهنده این تعهد است. به علاوه، این طراحی فقط در تولید لباس‌ها نمود پیدا نمی‌کند، بلکه تا مرحله ارائه آنها در فروشگاه، نمایش آنها در ویترین، کاتالوگ‌ها، تبلیغات اینترنتی و غیره، ادامه می‌یابد. بخشی از ساختمان مرکزی شرکت در آرژانتین در لاکرونیای اسپانیا شامل ۲۵ ویترین آزمایشی فروشگاه با اندازه، طراحی و نورپردازی واقعی است که به تیم‌های طراحی کمک می‌کند تا مشاهده کنند ویترین فروشگاه‌های واقعی آنها چگونه به نظر می‌رسند (نه تنها در شرایط عادی، بلکه در روزهای بارانی یا در شب و شرایط دیگر). جنبه دیگر موفقیت زارا، انعطاف‌پذیری آن است که ناشی از مدل ساخت و تولید بسیار متفاوت محصولات می‌باشد. حدود ۲۵۰۰ کارمند به طور مستقیم در عملیات تولید کار می‌کنند، اما تعداد بسیار بیشتری از نیروی کار که در شهرها و جوامع کوچک اسپانیا و شمال پرتغال پراکنده‌اند، به طور غیر مستقیم آنها را پشتیبانی می‌کنند. در زارا زمانی که یک طرح پذیرفته می‌شود، پارچه‌ها برش می‌خورند و سپس به شبکه‌ای از کارگاه‌های کوچک (که نشان دهنده قابلیت برون سپاری شرکت است و به انعطاف‌پذیری بالای آن انجامیده) توزیع می‌شود. تکه‌های نیمه‌آماده به همراه دستورالعمل‌های آسان و روانی به کارگرا داده می‌شود و خروجی این فرآیندها در نهایت، همچون نهرهای کوچکی دوباره به