

Fast Fashion

In ZARA

مهندس حسنیه باهری

تحقیقات صنایع نساجی یزد

فشن قرار دارند. مدیریت استراتژیک گروه تولید، از طریق همکاری‌های تجاری بین بخش‌ها (تولید و فروش)، که هدف آن به حداکثر رساندن فروش و سود با برآورده کردن نیازهای مشتری و رضایت مشتری است، تعریف شده است.

زارا برندی به نام در زمینه پوشاک و زیورآلات است که کار خود از اسپانیا آغاز کرد. این شرکت در سال ۱۹۷۵ توسط آمانسیو اورتگا تاسیس شده است و از مجموعه کمپانی ایندیتکس که یک مجموعه بزرگ نساجی و طراحی اسپانیایی و بزرگترین گروه مد جهان است و به غیر از زارا مالک برندهای دیگر مانند ماسیمو دوتی، پول اند بر، اویشو، برشکا و ... می‌باشد.

زارا در ابتدای دهه ۱۹۸۰ به وسیله روشی که مد لحظه‌ای (instant fashion) نامید، روند طراحی و تولید و فرایند توزیع محصولات خود را به منظور کاهش تاخیر در تحویل و واکنش به گرایش‌های جدید مردم تغییر داد و با این کار به این روند سرعت بخشید، در نتیجه این استراتژی جدید شرکت اساس پیشرفت‌های خود را استفاده از فناوری اطلاعات و استفاده گروهی از طراحان به جای افراد قرار داد. سپس در دهه هشتاد میلادی گسترش بین‌المللی خود را شروع کرد به طوری که توسعه خود را تا رسیدن به رقم کنونی خود یعنی چیزی بیش از ۸۸ کشور جهان و بیش از ۲۰۰۰ فروشگاه در جهان ادامه داد.

فروش بر اساس مناطق جغرافیایی - ۲۰۱۰

زارا و استراتژی‌های طراحی، تولید و فروش

زارا یک خرده‌فروش با سیستم یکپارچه‌ی عمودی است. برخلاف دیگر خرده‌فروشان پوشاک، زارا تمامی مراحل را در زنجیره‌ی تأمین، طراحی، تولید و توزیع محصولاتش رأساً کنترل می‌کند. در سال ۱۹۹۰ سیستم خود را به روز کرد و سیستم درست به موقع (Just In Time) را مدل کسب و کار خود قرار داد. این سیستم که برای اولین بار از سوی تویوتا طراحی شد، شرکت را قادر می‌سازد تا مدلی را برای کسب و کار خود طراحی کند که بتواند تمامی مراحل تأمین مواد، تولید، تکمیل و توزیع در فروشگاه‌های سرتاسر جهان را در زمان درست و به سرعت انجام دهد. استراتژی مشهور زارا مبنی بر این



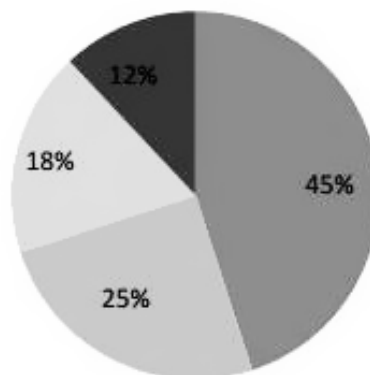
Fast fashion اصطلاحی معاصر است که در اواخر قرن بیستم توسط خرده‌فروشان (retailers) پا به دیکشنری مُد گذاشت و مُد را از روی کت واک (Cat Walk)، در سریع‌ترین زمان به فروشگاه‌ها و بازار مصرف آورد. این به این دلیل است که مشتری در جریان مُد روز باشد و بتواند با هزینه کمتری پوشاک مد روز مطلوب خود را خریداری کند. هدف اصلی تجارت‌های مد سریع مشهور مانند ZARA، H&M و ... تولید سریع و بهای مقرون به صرفه است. قرن بیست و یکم، عصر سرعت در انتقال داده‌ها و اطلاعات است و این عصر به سرعت معروف است. لذا بی‌مورد نیست که فست فشن به راحتی بتواند جای لباس مرسوم (Ready to Wear) را بگیرد.

تفاوت فست فشن (fast fashion) و تولید انبوه (mass production) در اهمیت ویژه طراحی به روز است. بر خلاف تولید انبوه که گاهی یک طرح به صورت ممتد ممکن است سال‌ها ادامه داشته باشد، در فست فشن با فصل حتماً طراحی تغییر می‌کند و در واقع طراحی از رده خارج در این سیستم زودتر خود را نشان می‌دهد. همچنین از نظر قیمت، فست فشن به دلیل مد روز بودن و تنوع طراحی به نسبت تولید انبوه گران‌تر می‌باشد. هدف اصلی مد سریع صرفه‌جویی در هزینه‌هاست. مدیریت درست و اصولی در تولید و فروش باعث پیروزی مد سریع بر تمامی رقیبان خود است. همکاری تجاری بین دست‌اندرکاران و شرکت‌ها یکی از دلایل پیروزی مد سریع است.

زارا پیشروترین فست فشن و بزرگترین گروه فشن در دنیای مُد است. پس از زارا از اسپانیا، H&M سوئدی و سپس UNIQLO ژاپن در رده‌بندی فست



■ Europe ex-Spain ■ Spain ■ Asia ■ The Americas



است که «برای تولید و توسعه و روانه بازار کردن یک محصول جدید، تنها به دو هفته زمان نیاز دارد» در صورتی که میانگین این زمان در صنعت ۶ تا ۹ ماه می‌باشد.

یکی از مدیران زارا معتقد بود که «در صنعت پوشاک، محصول مانند غذا است و خیلی سریع فاسد می‌شود». زارا همیشه سه اصل را برای جلوگیری از این معضل در دستور کار خود قرار داده است:

۱- زمان کوتاه تولید

۲- میزان کم تولید از هر محصول

۳- تنوع بالا و سبک‌های متنوع

درباره مورد اول باید اشاره کرد که از زمانی که این شرکت الگویی را در بازار و نگرش مشتریان تشخیص می‌دهد تا زمانی که این ایده به محصول تبدیل می‌شود و به بازار عرضه می‌شود، تنها ۳۰ روز طول می‌کشد. بنابراین وقتی تقاضای بازار به سرعت تشخیص داده شود و به سرعت به آن پاسخ داده شود، حجم فروش با قیمت اصلی و تخفیف کمتر افزایش می‌یابد و در نتیجه سود ناخالص افزایش می‌یابد. این در حالی است که خرده‌فروشان دیگر که کوچکتر از زارا هم هستند، ۴ تا ۱۲ ماه برای تولید محصولات جدید زمان صرف می‌کنند. این خرده‌فروشان میزان و چگونگی خرید مصرف‌کنندگان را پیش‌بینی می‌کنند ولی زارا قدم به قدم با مصرف‌کنندگان حرکت می‌کند. لازمه‌ی این کار، داشتن تیم طراحی قدرتمندی است که در طول سال الگوهای موردنیاز بازار را شناسایی کنند و طرح‌های متناسب با آن الگوها را ارائه دهند و زارا از چنین تیم قدرتمندی برخوردار است.

این تیم، تحقیقات بازار را به شکل سنتی انجام نمی‌دهد بلکه، روزانه تماس‌های تلفنی زیادی با تمامی فروشگاه‌ها برقرار می‌کند و در جریان تقاضاهای جدید قرار می‌گیرد. کارخانجات و پیمانکاران زارا نیز این قابلیت را دارند که ظرف مدت ۲ تا ۴ هفته محصولی را طراحی کنند یا محصولات قبلی را مجدداً تولید کنند.

زارا نسبت به شرکت‌های مشابه می‌تواند تعداد محصولات متفاوت بطور قابل توجه بیشتری در سال تولید کند، تولید حدود ۱۲۰۰۰ کالای مجزا با طراحی متفاوت به طور سالانه که در مقایسه با ۲۰۰۰ الی ۴۰۰۰ قلم تولید رقبای کلیدی خود در سال رقم قابل توجهی است. کلید موفقیت زارا زنجیره

عرضه یکپارچه آن است که این اجازه را می‌دهد تا روند طراحی و تولید یک محصول جدید تا اتمام آن کالا در فروشگاه‌های زارا حدود چهار یا پنج هفته زمان برد و این شرکت می‌تواند اقلام موجودش را در زمانی کمتر از دو هفته به کلی عوض کرده و با محصولات جدیدی جایگزین کند.

کوتاه کردن چرخه‌ی عمر محصول به معنی موفقیت بیشتر در رسیدن به خواسته‌های مصرف‌کننده می‌باشد، اگر یک طرح در عرض یک هفته خوب به فروش نرود از مغازه‌ها جمع شده، سفارش‌های بعدی از آن لغو می‌شوند و طرح‌های جدید برای اجرا پیگیری می‌شوند. با توجه به میانگین تعداد فروشگاه‌های مراکز شهر در اسپانیا انتظار می‌رود متوسط بازدید سالیانه مردم از مغازه‌های لباس فروشی حدود سه بار باشد، این در حالی است، که این رقم برای زارا بیش از ۱۷ بار در سال می‌باشد.

راهبرد دوم زارا، کاهش میزان تولید از هر سبک است. با این تدبیر، آنها نوعی «کمیود مصنوعی» به وجود می‌آورد. در صنعت پوشاک هر چه محصولی کمتر در دسترس مشتری باشد، تمایل به خرید آن بیشتر می‌شود. وقتی زارا اولین فروشگاه خود را در انگلستان احداث کرد، مشتریان فقط از محصولات دیدن می‌کردند ولی خرید نمی‌کردند تا در فصل حراج بتوانند همان محصولات را با قیمت پایین‌تر بخرند. اما وقتی متوجه شدند محصولات زارا هر هفته تعویض می‌شوند و محصول دلخواه آنها پس از یک هفته دیگر در دسترس‌شان نخواهد بود، شروع به خریدن کردند و این فروشگاه هم اکنون یکی از پر فروش‌ترین فروشگاه‌های زارا است.

مزیت دیگر تولید کم از هر محصول این است که اگر آن محصول به فروش خوبی دست پیدا نکند، زیان کمتری متوجه تولیدکننده می‌شود، چنان‌که زارا تنها ۱۸ درصد از محصولات خود را در حراج‌های فصل می‌فروشد که این میزان نصف رقبای اصلی این حوزه است. گردش موجودی در سال برای زارا ۱۲ بار است در حالی که میانگین این عدد در صنعت پوشاک ۳ تا ۴ بار می‌باشد. در نهایت تعداد آیت‌های فروش نرفته ۱۰ درصد انبار است در حالی که میانگین این تعداد در صنعت ۱۷ تا ۲۰ درصد می‌باشد.

در نهایت مورد سوم اینکه زارا به جای اینکه از هر سبک تعداد زیادی تولید کند، سبک‌های زیادی تولید می‌کند. این شرکت هر هفته دوبار محصولات جدید را به فروشگاه‌هایش می‌فرستد و این باعث می‌شود که طراحی فروشگاه‌ها هر سه تا چهار روز یکبار، به طور کلی تغییر کند.

در رابطه با استراتژی طراحی باید گفت که زارا معروف است به «مقلد مد». بدین معنی که این شرکت به جای اینکه به الگوهای فصلی از پیش تعیین شده برای تولید پوشاک توجه کند، تمرکز خود را روی محصولی قرار می‌دهد که مشتریان به آن نیاز دارند و سپس آن را تولید می‌کند. بنابراین مدل کسب و کار زارا شامل چهار بخش است:

۱- زیر نظر گرفتن الگوها و رفتار مصرف‌کنندگان

۲- تصمیمات سریع: مدیران زارا بازخوردها را به سرعت تحلیل می‌کنند. براساس تصمیمات، مدیران تیم طراحی، طرح‌های موردنظر را ارائه می‌دهند.

۳- تولید: ابتدا ماده‌ی خام لازم تأمین می‌شود و در صورت نیاز رنگ می‌شود.

۴- توزیع: محصولات به سرعت وارد فروشگاه‌ها می‌شوند.