

Henryk Woźniak<sup>1</sup>  
Uniwersytet Gdański

## (Nie) zwykła logistyka ZARY (cz. 1)

### Powstanie ZARY i jej pozycja na rynku odzieżowym

Przegląd publikacji fachowych oraz treści licznych informacji, dotyczących branży odzieżowej, nie budzą wątpliwości: ZARA spędza sen z powiek swoim konkurentom, największym handlowym firmom odzieżowym na świecie, z uwagi na tempo rozwoju, skalę osiąganych przychodów ze sprzedaży oraz wysokości zysków. ZARA stała się ulubionym przykładem opisywanym przez naukowców – specjalistów od logistyki i zarządzania, jak również dostarczycielem informacji dla uczestników licznych konferencji o wymiarze międzynarodowym. Przyczyną owego stanu rzeczy jest odmienność systemu zarządzania, sprzecznego z panującą logiką nie tylko w branży odzieżowej, lecz również w innych obszarach aktywności gospodarczej: wysoki udział produkcji własnej, wytwarzanie w Europie, „droga” logistyka, szybkie dostawy do ostatecznych nabywców, a na koniec – od wielu lat – dwucyfrowa rentowność sprzedaży. Mimo trudnych warunków rynkowych, wynikających z szybkiej zmienności mody, a więc popytu, sezonowości, intensywności konkurencji międzynarodowej oraz barier natury organizacyjnej, wielkość zapasów w firmie jest niewielka, a skala wyprzedaży sezonowych ograniczona. Istotą funkcjonowania firmy jest dostarczanie klientom dokładnie tego, czego akurat oczekują. Chodzi, rzecz oczywista, nie tylko o szybką produkcję i sprawną logistykę, lecz także efektywny w każdym elemencie marketing. Bez tych umiejętności konstruowania łańcuchów dostaw model biznesowy stosowany w ZARZE nie mógłby funkcjonować<sup>2</sup>.

Znane szeroko w świecie i obecne w wielu krajach hiszpańskie przedsiębiorstwo jeździ wypelnionymi w połowie ciężarówkami po Europie; dwa razy w tygo-

dniu wysyła T-shirty i płaszcze frachtem lotniczym do Japonii oraz utrzymuje własne fabryki odzieżowe, które pracują po 8 godzin dziennie. Jaki jest tego powód? ZARA podporządkowuje swoją logistykę i jej zasady innej generalnej strategii rozwoju i konkurencji na rynku<sup>3</sup>.

Aktualne trendy w modzie powinny szybko zmaterializować się na regałach sieci detalicznej – od projektu, poprzez produkcję i organizację dostaw, do momentu ekspozycji towarów na regałach sklepów nie może upłynąć więcej, niż kilkanaście dni. Przy takim działaniu ZARA uzyskiwała przez długi okres czasu rentowność sprzedaży sięgającą 20%. Ten przykład dostarcza wzorca dla wymagań stawianych logistyce przyszłości. Jest ona agilna, adaptacyjna do zmieniających się warunków rynkowych i zdolna zapewnić przewagę konkurencyjną.

Analizując indywidualnie przypadek ZARY można ocenić niektóre praktyki stosowane w tej sieci jako wątpliwe, a nawet szalone. Tak formułują swoją ocenę trzej pracownicy naukowcy: Kusra Ferdows (USA), Michael A. Lewis (Wielka Brytania) i José A. D. Machuca (Hiszpania) w artykule opublikowanym 25 stycznia 2005 roku w Harvard Businessmanager. Badali oni wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa przez 3 lata (!), rozmawiając z menedżerami, badając wszelkie dostępne źródła i materiały firmy. „Chcieliśmy wiedzieć, czy ZARA wprowadziła jakieś istotne nowe rozwiązania, ale nie znaleźliśmy żadnych” – oto ich konkluzja<sup>4</sup>. Zamiast niespodzianek natknęli się na mieszanekę wielu niekonwencjonalnych rozwiązań. Podczas gdy liczni konkurenci rynkowi w detalicznym handlu odzieżowym stosują w szerokim zakresie outsourcing, to ZARA produkuje niemal połowę produktów w swoich fabrykach. Zamiast dążyć do wzrostu wielkości produkcji w swoich zakładach, kierownictwo całkiem świadomie zezwala na posiadanie nadwyżek potencjału produkcyjnego. Zamiast czerpać korzy-

ści ze skali produkcji, ZARA wytwarza i dystrybuuje produkty w małych partiach. I na koniec: zamiast budować siłę rynkową w oparciu o silnych partnerów, ZARA sama zarządza zaopatrzeniem, projektowaniem, produkcją, magazynowaniem, zbytem i całą sferą logistyki.

Oprócz tego, profesorskie trio znalazło jeszcze inne czynniki sukcesu: przedsiębiorstwo pielęgnuje krótkie drogi komunikacyjne: projektanci i planiści produkcji otrzymują szybkie informacje o oczekiwaniach klientów oraz dokładne dane o wielkości i strukturze zakupów. Ponadto, zamówienia towarów i organizacja dostaw odbywają się według stałego i dokładnego „rozkładu jazdy”. W ten sposób ZARZE udaje się dostarczyć nowe towary do wszystkich sklepów na całym świecie dwa razy w tygodniu. Wspomniani autorzy stwierdzają, że nie wszystkie rozwiązania stosowane w ZARZE można przenieść do innych przedsiębiorstw, ale najprostsza z prostych filozofia założyciela firmy, Amancio Ortega, aby zapewnić odpowiedni poziom zysku poprzez pełną i ciągłą kontrolę nad łańcuchem tworzenia wartości, może być w zasadzie proponowana dla wszystkich branż.

Należy w tym miejscu podkreślić, że to właśnie osoba założyciela ZARY dostarcza więcej emocji, niż sama działalność rynkowa firmy, a to z uwagi na doświadczenia i drogę życiową, decydujący wpływ na ukształtowanie zasad zarządzania i ekspansję firmy oraz ukształtowanie szeroko rozumianej kultury przedsiębiorstwa. I tak, wszyscy – od szefów konkurencyjnych firm po wykładowców uczelni biznesowych – studiują jego biografię i drogę kariery. Szukają odpowiedzi na pytanie, jakim cudem człowiek bez wykształcenia przebył drogę „od zera do Zary” (jak brzmi tytuł jedynej biografii miliardera)<sup>5</sup>, tworząc jedno z największych imperiów odzieżowych świata, skoro przy okazji złamał wszelkie reguły: kopiował trendy podpatrzane „na ulicy”, zamiast je narzucać,

<sup>1</sup> Doc. dr hab. Henryk Woźniak, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Logistyki (przyp. red.).

<sup>2</sup> [www.scm-blog.de/](http://www.scm-blog.de/)

<sup>3</sup> <http://www.harvardbusinessmanager.de/>

<sup>4</sup> L. Kuhn; Das Erfolgsrezept von Zara. /koepfe/artikel/0,2828, grossbild-107281-338703,00. html

<sup>5</sup> Por.: 1. diepresse. com/home/leben/mensch/366930/index. do – 2. BLANCO, Xabier R. & Jesús SALGADO; *Amancio Ortega. De cero a Zara*, Madrid, La Esfera de los Libros (2004).

nie przeniósł produkcji do taniej Azji, pozostawiając dużą jej część w rodzinnej Hiszpanii, i niemal się nie reklamując.



Amancio Ortega Gaona  
Źródło: Internet

**Amancio Ortega Gaona**, syn pokojówki i robotnika, urodził się 28 marca 1936 roku we wsi Busdongo de Arbas w prowincji León, parę miesięcy przed wybuchem hiszpańskiej wojny domowej. Jako trzynastolatek rzucił szkołę, żeby zarabiać na życie. Wtedy związał przyszłość z branżą tekstylną w La Coruie, stolicy hiszpańskiej Galicji. Aby móc zademonstrować dzisiaj efektowny finisz na globalnym rynku, musiał odbyć uciążliwy i długi marsz w branży. Zaczynał jako goniec, pomocnik, asystent sprzedawcy i wreszcie kierownik w sklepach odzieżowych<sup>6</sup>. Jeszcze jako wynajęty szef lokalnego butików z drogą odzieżą w La Corua, Ortega narzekał na brak klientów – nie było ich stać na ubieranie się u niego. Chciał mieć sklep z modną odzieżą po przystępnych cenach<sup>7</sup>. Początek jego działalności jako samodzielnego przedsiębiorcy w branży tekstylnej przypada na rok 1963, gdy rozpoczął produkcję płaszczy kąpielowych. Upłynęła dekada, zanim w roku 1972 utworzył pierwszy większy zakład produkcyjny pod firmą „Confecciones GOA” (nazwa powstała z inicjałów czytanych wstecz), która przygotowując ofertę pierwszej własnej linii mody dała początek dzisiejszej, potężnej giełdowej grupie kapitałowej Inditex. Głównym celem spółki, jaki postawił A. Ortega, było zapewnienie potencjalnym odbiorcom atrakcyjnej konfekcji zgodnej z aktualnymi trendami mody po możliwie przystępnych cenach. Przedsiębiorstwo rozwijało się szybko i po krótkim czasie rozpoczęło ekspansję w Europie. W związku ze wzrostem skali sprzedaży i rozszerzaniem zakresu działalności, w roku 1985 przedsiębiorca wraz z żoną Rosalią Mera założyli spółkę – matkę INDITEX (Industrias de Diseno Textil Sociedad Anónima) w celu produkcji oraz bezpośredniej sprzedaży wyrobów tekstylnych i odzieży przez własne sieci handlowe. A. Ortega jest przewodniczącym zarządu oraz głównym akcjonariuszem spółki<sup>8</sup>. Data 23 maja 2001 roku określa giełdowy debiut Inditeksu. A.

Ortega kontroluje niemal 60% akcji grupy, wycenianych zależnie od źródła na około 16 – 20 mld USD. Pierwszy sklep ZARY otwarty został natomiast w roku 1975 w śródmieściu, w centralnym punkcie La Coruy. Zachwycony filmem „Zorba the Greek” (Alexis ZoRbAs), Ortega zamierzał pierwotnie nazwać ten sklep ZORBA. Pojawił się jednak problem wcześniejszej sprzedaży praw do nazwy, więc przedsiębiorca kuglując literami zdecydował się szybko na nazwę ZARA<sup>9</sup>. Nie miało to żadnego głębszego sensu, ale było rynkowo trafne. Wkrótce potem rozszerzono działalność przedsiębiorstwa o markę ZARA, a w La Corunie w tym samym roku powstała jej pierwsza filia. Po otwarciu pierwszego sklepu Zary w 1975 roku, Ortedze udało się do roku 1979 otworzyć jedynie dwie nowe filie ZARY. Wtedy spłacił swojego wspólnika, fabrykanta odzieży, rozpoczynając samodzielnie tworzenie – nie znajdującej podobnego przykładu – historii sukcesu ZARY, wyrażającej się niezwykłym tempem rozwoju i ekspansji międzynarodowej.

Wystarczy nadmienić, że w ciągu pierwszych pięciu lat ZARA była już obecna we wszystkich większych miastach hiszpańskich. Jako najważniejsze przedsiębiorstwo, ZARA stała się okrętem flagowym INDITEXU, przejmując wiodącą rolę na rynkach międzynarodowych. Pierwsza zagraniczna filia ZARY powstała w 1988 roku w Porto, następne w roku 1989 w Nowym Jorku i w roku 1990 w Paryżu. Na trudnym i dużym rynku niemieckim ZARA pojawiła się w roku 1999, w tym samym roku również w Polsce.

Kto dzisiaj nie zna marki ZARA? W rzeczywistości firma zadomowiła się niemal wszędzie na świecie. Paleta produktowa oferowana jest dla dzieci i dla dorosłych, od wyrafinowanego, wysmakowanego stylu po styl sportowy; a wszystko po cenach przygnębiających największych konkurentów. Inditex posiada łącznie (stan na 10.06.2009) 4 359 sklepów w 73 krajach. Większość z nich w najlepszych marketingowo i handlowo miejscach, by wymienić przykładowo Champs-Élysées w Paryżu, 5th Avenue w Nowym Jorku czy Regent Street w Londynie. Dla porównania tempa zmian:

w roku 2004 Inditex posiadał 2 420 sklepów w 58 krajach, w roku 2006 w 68 krajach funkcjonowało już 3 825 takich obiektów, by w roku 2008 osiągnąć liczbę 4 264 jednostek. ZARA natomiast oferuje aktualnie swoje produkty w około 1 600 sklepach.

Niewątpliwie swój sukces ZARA zawdzięcza spółce – matce, Inditeksowi. Przedsiębiorstwo to prowadzi na świecie swoją działalność w obszarach designu, produkcji i sprzedaży nie tylko odzieży, ale również produktów mających charakter dodatków (na przykład biżuteria, torebki, buty). Do innych marek Inditeksu, które spółka wykupiła lub stworzyła, należą Pull&Bear (odzież sportowa dla młodych klientów – łącznie około 600 sklepów), Massimo Dutti (zróżnicowana oferta dla kobiet i mężczyzn – 480 sklepów), Bershka (awangardowa garderoba dla młodzieży, płyty i czasopisma – około 560 sklepów), Stradivarius (modna odzież i dodatki dla młodych konsumentów – 460 sklepów), Oysho (bielizna i dodatki do garderoby dla młodych kobiet – 380 sklepów), Kiddy, s Class (ubrania, kosmetyki i dodatki dla dzieci – ponad 150 sklepów)<sup>10</sup>. Należy ponadto wskazać na dalszą dywersyfikację ofertową grupy, o czym świadczy otwarcie pierwszych obiektów sklepowych marki Zara Home w roku 2003 (wyposażenie mieszkań, materiały dekoracyjne, naczynia), ich liczba osiągnęła obecnie 240. Kolejnym istotnym wydarzeniem roku 2008 było rozszerzenie portfolio koncernu o nowe przedsięwzięcie biznesowe pod nazwą Uterqüe, oferujące w 31 sklepach zlokalizowanych w Hiszpanii, Portugalii i Grecji superelegancką konfekcję męską i damską, przygotowaną zgodnie z aktualnymi trendami mody i oferowaną w eleganckich obiektach handlowych po przystępnych cenach<sup>11</sup>.

Jak już wspomniano, grupa kapitałowa Inditex osiąga na prowadzonej działalności znaczący i stały wzrost dochodów oraz zysku.

Ze sprawozdań opublikowanych przez INDITEX 25 marca 2009 roku wynika, że również rok 2008 (rok obrachunkowy skończył się 31.10.2009) grupa zamknęła wzrostem wielkości obrotów, uzyskując wartość sprzedaży równą 10,407 mld euro, co przy likwidacji różnic kursowych oznacza przy-

<sup>6</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Amancio\\_Ortega](http://pl.wikipedia.org/wiki/Amancio_Ortega)

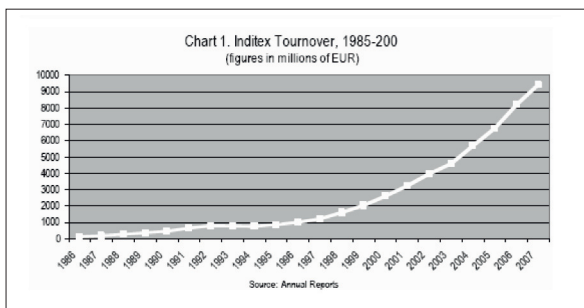
<sup>7</sup> [www.wprost.pl/ar/133467/Krawiec-klasy-sredniej](http://www.wprost.pl/ar/133467/Krawiec-klasy-sredniej)

<sup>8</sup> [www.wallstreet-online.de/.../inditex-itx-trendmode-aus-spanien-in-ueber-2900-laeden-zara-kids-class-zara-home](http://www.wallstreet-online.de/.../inditex-itx-trendmode-aus-spanien-in-ueber-2900-laeden-zara-kids-class-zara-home)

<sup>9</sup> [koepfe/artikel/0,2828\\_grossbild-599280-407244,00.html](http://koepfe/artikel/0,2828_grossbild-599280-407244,00.html)

<sup>10</sup> [books.google.pl/books?isbn=3486581384...](http://books.google.pl/books?isbn=3486581384...)

<sup>11</sup> [www.inditex.com/en/who\\_we\\_are/concepts/uterque](http://www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/uterque)

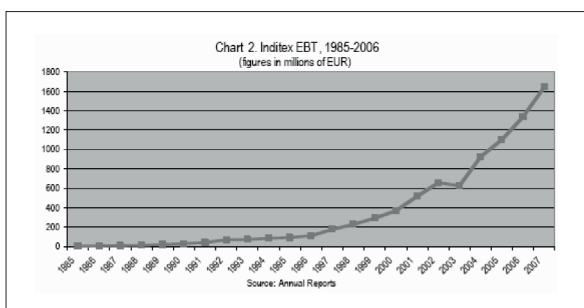


Źródło: L. A. Álvarez; Universidad de A Corua; International Competitiveness and Technological Innovation. The Inditex case 1988-2007.

Company	Turnover	Net Profits
GAP	9,996	528
Inditex	9,435	1,256
Hennes & Moritz	8,414	1,459

(\*) Gap's figures, supplied in dollars, has been converted into euros at the exchange rate of 1 EUR = 1.57634 USD. H&M's figures, supplied in Swedish crowns, has also been converted into euros at the exchange rate of 1 EUR = 9.31068 SEK.  
Sources: Gap (2007), Annual Report; Inditex (2007), Annual Report; and Hennes & Moritz (2007), Annual Report.

Źródło: L. A. Álvarez; Universidad de A Corua; International Competitiveness and Technological Innovation. The Inditex case 1988-2007.



Źródło: L. A. Álvarez; Universidad de A Corua; International Competitiveness and Technological Innovation. The Inditex case 1988-2007.

rost o 12%, przy czym przyrost sprzedaży ZARY wyniósł 9%, a wielkość sprzedaży w jej sieci 6,824 mld euro<sup>12</sup>. Tak znaczący wzrost sprzedaży był wynikiem dalszej ekspansji grupy, ponieważ w ciągu roku otwarto 573 nowe sklepy, z czego 160 – ZARY. Interesujące jest również to, że wzrost obrotów grupy odnotowano także w dotkniętej głębokim kryzysem Hiszpanii. Zarazem udział zagranicy w obrocie wzrósł z 62,5% do 66% (w roku 2000 udział zagranicy wynosił 52%). Zysk netto nieznacznie przekroczył po-

ziom roku 2007, uzyskując poziom 1,253 mld euro<sup>13</sup>. Względem swoich głównych konkurentów, H&M oraz amerykańskiego giganta GAP, INDITEX ma tę przewagę, że około jednej trzeciej swoich wyrobów wytwarza we własnych zakładach produkcyjnych, przy czym jeszcze większa część zakładów wytwarzających na potrzeby grupy znajduje się w geograficznej bliskości względem siedziby koncernu. Połowa produkcji pochodzi z Portugalii, Hiszpanii i Maroko, pozostała z Turcji i Azji.

Dzięki temu zarząd posiada istotną kontrolę nad kosztami produkcji i może szybko reagować na zmiany kursów walut lub zmiany koniunktury<sup>14</sup>. Według analityków ds. sprzedaży z JP Morgan, INDITEX w dalszym ciągu będzie przejmował fragmenty rynku odzieżowego od niezależnych oferentów, a dla konkurentów silniejszy dolar oznacza większe ryzyko. Kłopoty dotyczyły zresztą konkurentów już w roku 2008. I tak na przykład H&M próbował zaktywizować sprzedaż uruchamiając szeroką ofertę wyprzedaży, co doprowadziło jednak średnio do obniżenia marży brutto z 61,2 do 60,8%<sup>15</sup>. Największy konkurent, amerykański GAP, w okresie od stycznia do listopada 2008 roku odnotował spadek obrotów o 11%, podczas gdy INDITEX zaksiegował podobny wzrost przychodów ze sprzedaży<sup>16</sup>.

Dalsza ekspansja grupy planowana jest również na rok 2009 z zamiarem powiększenia powierzchni sprzedażnej o dalsze 230 000 m<sup>2</sup>, aczkolwiek założono – z uwagi na stan koniunktury światowej – mniejszą skalę inwestowania (600 mln euro wobec 937 mln euro w roku 2008), koncentrując uwagę na rozwoju sieci sklepów Chinach (wejście na rynek w roku 2006), Japonii i Korei Płd. INDITEX znajduje się zresztą w komfortowej sytuacji, gdyż w roku 2008 zakończono trzyletni program inwestycyjny skoncentrowany na budowie supernowoczesnych, logistycznych centrów dystrybucyjnych w Saragossie i Mecco koło Madrytu. Potencjał ten, wykorzystany tylko w około 50%, oznacza zapewnienie

bezpiecznego funkcjonowania dystrybucji przez 5 kolejnych lat<sup>17</sup>.

Okazuje się jednak, że to nie są ostatnie asy w rękawie A. Ortegi. Zamiarem grupy jest bowiem wejście w roku 2010 na nieograniczenie chłonny rynek indyjski. Do otwarcia pierwszych 25 sklepów ZARY posłuży Joint Venture ze znaną skądinąd hinduską grupą TATA, w której to spółce INDITEX będzie miał zapewnione 51% udziałów lub akcji. Dynamiczny rozwój grupy kapitałowej przekłada się w sposób oczywisty na awans A. Ortegi na liście Magazynu Forbes: z 23 miejsca w roku 2005 i majątkiem oszacowanym na 12,6 mld USD, był wart w roku 2006 na tym samym miejscu już 14,8 mld dolarów, by w roku 2009 awansować na 10 miejsce najbogatszych ludzi świata, z majątkiem wycenionym na 18,3 mld dolarów<sup>18</sup>. A. Ortega inwestuje również w inne branże gospodarki, między innymi w energetykę, nieruchomości, hotele, fundusze inwestycyjne i handel samochodami. Ciekawostką pozostanie fakt, że do momentu debiutu giełdowego spółki nie były publikowane jego fotografie. Mimo wielu prób, nie udaje się również przeprowadzić z nim wywiadu nawet dla najbardziej renomowanych tytułów. Odnotowano tylko jego jeden występ publiczny w roku 2000, poprzedzający termin wejścia firmy na giełdę. Wraz z drugą żoną, Florą Perez Marcote (byłą pracownicą jednej z jego fabryk) i trójką dzieci mieszka w Arteixo koło La Coruny, gdzie znajduje się siedziba Inditeksu. Najbogatszy człowiek w Hiszpanii ubiera się jak szeregowy pracownik firmy i bez ochrony przemierza hale fabryczne. Zawsze ubrany w dżinsy i nie uznający krawatów, pozostaje wierny temu stylowi od lat. Niemal codziennie przychodzi do centrali Inditeksu, gdzie uczestniczy we wspólnych pracach nad przygotowaniem nowych kolekcji i strategią rozwoju sieci sprzedaży. Obiady jada wraz z pracownikami w kantine zakładowej. 73 – letni A. Ortega, pracodawca dla ponad 89 000 rzeszy pracowników<sup>19</sup> na całym świecie (w tym 82,8% kobiet) rzadko korzysta z oficjalnego biura na piętrze szefa w centrali spółki. Analityków ignoruje, dziennikarzy również. Jedyny etat specjalisty od marketingu

<sup>12</sup> [www.fashionunited.de/.../Inditex:\\_Expansion\\_treibt\\_Umsatzwachstum\\_200903255856/](http://www.fashionunited.de/.../Inditex:_Expansion_treibt_Umsatzwachstum_200903255856/)

<sup>13</sup> [www.inditex.com/](http://www.inditex.com/)

<sup>14</sup> A. Gruettner; Zara hängt Rivalen H&M ab. [www.handelsblatt.com/.../schwache-konjunktur-setzt-h-m-zu;...](http://www.handelsblatt.com/.../schwache-konjunktur-setzt-h-m-zu;...)

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> S. C. Müller; Zara, Erfolgreich in der Krise. ZEIT ONLINE 23.1.2009, [www.zeit.de/online/2009/05/zara-inditex](http://www.zeit.de/online/2009/05/zara-inditex)

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> por.; [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

<sup>19</sup> en. wikipedia. org/wiki/Inditex – 48k

zarezerwował dla siebie samego, efektem czego jest brak reklamy i materiałów promocyjnych o produktach, ponieważ działania te Ortega uważa za zbędne. Większość czasu spędza za zwykłym biurkiem na wydziale wzornictwa. Jeden z najbogatszych ludzi świata z lekceważenia konwenansów i skrytości uczynił swój znak rozpoznawczy, akcentując odmienną kulturę przedsiębiorstwa. Anegdotyczny przykład delegowania jednego z menedżerów do powitania i rozmowy z premierem Aznaem, wizytującym centralę koncernu w Artxio, rzecznik grupy tłumaczył... nieśmiałością głównego akcjonariusza Inditeksu.<sup>20</sup>

Gazeta „El Pais” stwierdziła w swoim czasie, że A. Ortega ze swoim instynktem kramarza dostarcza najważniejszego hiszpańskiego wkładu w globalną gospodarkę. Inna gazeta, „El Mundo”, nazwała go wynalazcą demokratycznej mody, polegającej na tym, że zarówno królewska córka jak i zwykła kobieta z ulicy nabywają te same produkty w sklepach ZARY<sup>21</sup>. Podstawą prowadzonej działalności i przyczyną sukcesu ZARY jest szeroko rozumiana szybkość działania na rynku: szybkie wprowadzanie nowych produktów na rynek, ich regularna i szybka dostawa do sieci sprzedaży, szybka wymiana kolekcji w trakcie sezonu i szybkie dostosowanie się do potrzeb i oczekiwań klientów. Uzupełnieniem tej strategii (a może nawet warunkiem jej realizacji) jest agilna i adaptacyjna logistyka. Co jest ciekawe, nikt z konkurentów nie jest w stanie dorównać ZARZE w tej szybkości. Zdaniem J. M. Castellano, b. członka zarządu Inditeksu, z modą należy postępować jak z jogurtem, ponieważ jedno i drugie ma swój krótki termin przydatności do spożycia. Istotą biznesu w tej branży nie jest szukanie nabywców dla wyprodukowanych towarów, lecz produkowanie rzeczy, których akurat teraz poszukują i chcą nabyć klienci w różnych częściach świata. Szybkie kopiowanie nowych pomysłów i dostosowywanie się do nowych trendów, aby uczynić je dostępnymi dla wszystkich, to motto działania twórcy ZARY. Kradzież pomysłów od dawien dawna należy do funkcjonowania świata mody, ale dzisiaj nikt nie jest w stanie stwierdzić, kto jest pomysłodawcą, a kto naśladowcą. Dzięki takiej sieci jak ZARA, najnowsze kreacje trafiają do sieci sklepów, zanim wprowadzą je na rynek znani projektanci mody. Dla ZA-

RY jednakowo ważny jest paryski szyk, style z Hollywood czy MTV. Setki pracujących dla firmy tak zwanych obserwatorów ulicznych, odwiedzają uczelnie, dyskoteki, kluby, centra handlowe. Dokumentują, co noszą gwiazdy, osoby kształtujące masową wyobraźnię, młodzież i zwykli ludzie. Wychwytują nowinki, podpatrują gusta. Na podstawie ich zdjęć dwustu projektantów ZARY, na czele z Ortega, tworzy nowe kolekcje. Projektanci ZARY tworzą na ekranach komputerów wirtualne wzory krojów konkretnych wyrobów i przesyłają je on-line do wybranych fabryk. Tam są one drukowane i służą jako wzory do szycia elementów garderoby. Sama ZARA nie posiada maszyn do szycia i nie zatrudnia szwaczek, gdyż zdaniem zarządu szyć potrafi każdy i szycie nie tworzyłoby w tym przypadku wartości dodanej. Wartość dodaną ZARA uzyskuje dzięki logistyce i wykorzystaniu High Tech. Menedżerowie produktów i handlowcy na ekranach komputerów śledzą codziennie, co i jak się sprzedaje w sieci detalicznej. Żaden model nie może być oferowany dłużej, niż 4 tygodnie. Dzięki ZARZE czasy dwóch kolekcji w ciągu roku stały się historią rozwoju mody, ustępując miejsca koncepcji Fast Fashion.

Ważnym źródłem pozyskiwania informacji o nadchodzących kierunkach mody są dostawcy materiałów, którzy na podstawie napływających zamówień lub sondaży ze strony konkurentów ZARY wskazują na prawdopodobne zapotrzebowanie na określone rodzaje materiałów. Uzupełnieniem tych poszukiwań jest ciągły i bezpośredni napływ informacji o preferencjach klientów z sieci detalicznej. Inne firmy z branży promują różne sezonowe kolekcje i same chcą tworzyć trendy. ZARA interesuje się przede wszystkim tym, czego aktualnie chcą klienci.

Jeżeli to konieczne, gdyż ZARA potrzebuje tylko 2 tygodnie na zmaterializowanie pomysłu w towar na półce sklepowej. Gdy Madonna odbywała tournée po Hiszpanii, na ostatnim koncercie fanki były ubrane już w to, co gwiazda ubierała w czasie pierwszego koncertu<sup>22</sup>. Po ogłoszeniu zaręczyn następcy tronu Hiszpanii w niecałe cztery tygodnie w hiszpańskich sklepach ZARY dostępna była kreacja jego wybranki. Tymczasem konkurenci ZARY nad każdą nową kolekcją pracują około 9 miesięcy<sup>23</sup>.

Na taką szybkość reakcji nie może sobie pozwolić nikt: ani H&M, ani GAP, ani Benetton. Z prostego powodu: wszyscy oni – ze względów kosztowych – przenieśli produkcję do Azji. A. Ortega (ach, ten brak wykształcenia...) zignorował oczywisty przymus przeniesienia produkcji do tak zwanych taniach krajów i pozostał w Hiszpanii. Koncern nie tylko zamawia znaczną część produkcji odzieży w hiszpańskiej Galicji, lecz sam jest tutaj właścicielem kilkunastu fabryk. Sytuacja taka oznacza wprawdzie wyższe koszty produkcji, z drugiej jednak strony zapewnia warunki do realizacji podstawowej zasady – szybkości reakcji na sygnały z rynku. Podczas, gdy statki z Chin spędzają kilka tygodni w podróży, lub są przetrzymywane przez urzędy celne, samochody z odzieżą z północnej Hiszpanii osiągają dowolny sklep w Europie w ciągu 24 godzin, dwukrotnie w każdym tygodniu, co stało się nieosiągalnym logistycznym benchmarkiem. Mimo, że Ortega jest największym pracodawcą w regionie, to lokalizacja produkcji w Hiszpanii nie wynika w żadnym stopniu z patriotyzmu. Dzięki takiemu rozwiązaniu fabryki znajdują się blisko głównych rynków, więc można szybko wycofać ze sklepów jedne modele i dostarczyć nowe. Częsta wymiana asortymentu przekłada się na większą sprzedaż. Klienci ZARY wiedzą, że gdy nie kupią czegoś dzisiaj, za tydzień może już tego nie być. Dlatego odwiedzają więc jej salony średnio 17 razy w roku, a butiki konkurentów pięciokrotnie rzadziej. Projektanci mody tradycyjnie pokazują swoje kolekcje wiosenne jesienią, aby po uzyskaniu zamówień przystąpić do produkcji. Dzisiaj jednak takie wydarzenia są coraz rzadsze, ponieważ zdjęcia modeli są natychmiast dostępne na całym świecie dzięki Internetowi i telewizji.

A. Ortega stał się idealnym „krawcem” dla klasy średniej: oferuje eleganckie butiki w prestiżowych miejscach, a w nich modne ubrania po przystępnych cenach. Nawet jeśli spódnica ZARY nie dorównuje jakością tej od Prady, to ma podobne wzornictwo. Rozstrzygającym czynnikiem staje się cena: z jednej strony 480 euro, z drugiej zaś – 65 euro<sup>24</sup>. Projektanci ZARY wiedzą jednak doskonale, jaki zakres „uszczipienia jakości” względem oryginału akceptują klienci, przy zachowaniu niemal idealnego podobieństwa obu produktów.

<sup>20</sup> www.wprost.pl/ar/133467/Krawiec-klasy-sredniej

<sup>21</sup> B. Weiguny; Wie klaut man schneller als andere? <http://www.zeit.de/2005/40/index>

<sup>22</sup> business-model-design. blogspot. com/2005/06/zaras-business-model. html – 62k

<sup>23</sup> Shttp://www.zeit.de/2005/40/indexhttp://www.zeit.de/2005/40/index

<sup>24</sup> Tamże.