

Henryk Woźniak¹
Uniwersytet Gdański

(Nie) zwykła logistyka ZARY (cz. 2)

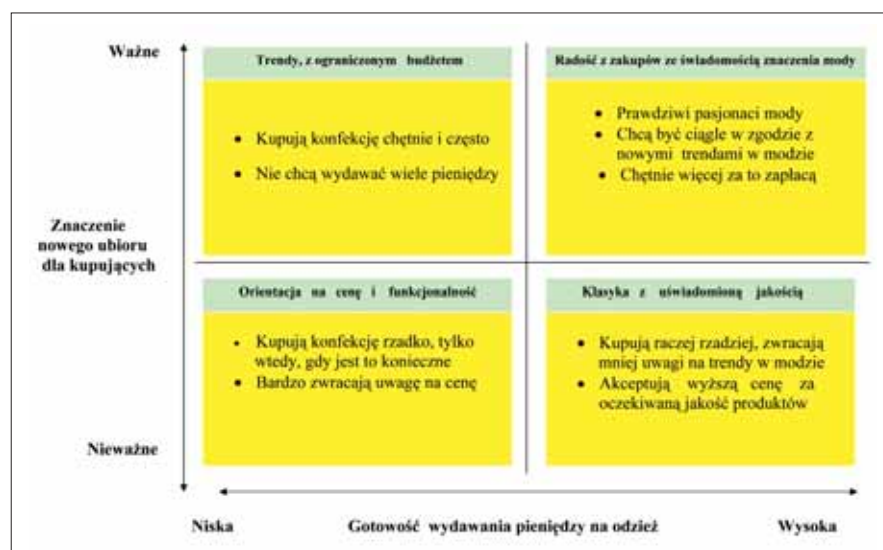
Wyzwania determinowane przez strategię Fast Fashion

Pojęcie „Fast Fashion”, szczególnie w wykonaniu ZARY, stało się synonimem sukcesu w świecie mody, odpowiadając wymogom koncepcji Quick Response w logistyce. Recepta jest tutaj bardzo prosta: dostarczając często nowe produkty (kolekcje) do sklepów odzieżowych zmuszamy klientów do kolejnych wizyt i zakupów konfekcji nawet wtedy, gdy nie mieści się już ona w szafie. Dzięki koncepcji Fast Fashion zaciera się granice sezonowości w kreowaniu kolekcji, do głosu dochodzą masowość i utylitaryzm². Sama idea nie została wykreowana przez A. Ortegę. Prawdopodobnie namiastka takiego systemu wywodzi się z paryskiej dzielnicy Sentier, gdzie w latach 70. Żydzi i Ormianie przy współpracy z dostawcami z Północnej Afryki skoncentrowali lokalnie wszystkie ogniwa przetwarzania w tradycyjnym przemyśle konfekcyjnym, umożliwiając dzięki temu uzyskanie jednomiesięcznego cyklu od zamówienia do dostawy na półkę sklepową, w przeciwieństwie do tradycyjnego okresu, co najmniej trzymiesięcznego³.

Dla specjalistów sprawa nie jest jednak taka prosta, ponieważ Fast Fashion jest różnie rozumiane: dla jednych jest to szybkie kopiowanie „chodliwych” modeli, czy aktualnych trendów, dla innych natomiast większa ilość subkolekcji i terminów wysyłki do sieci detalicznej⁴. Ponadto wielu menedżerów nigdy nie dokonało dokładnej analizy, jak oddziałuje szybka zmiana oferty podaźowej na koszty i zyski. Charakterystyczne jest również to, że ponad 70% menedżerów w przemyśle związanym z modą nie czuje się wyposażonych we właściwe narzędzia do sprostanania wymogom Fast Fashion⁵. Realizacja idei wiąże się bowiem ze znacznym

ryzykiem, ponieważ cykl od projektu do dostarczenia towarów na półki sklepowe skraca się z okresu kilkumiesięcznego do kilkutygodniowego. Przedsiębiorstwa handlowe muszą w związku z tym produkować bliżej rynków zbytu lub uwzględnić wysokie koszty transportu. Niezbędne jest ponadto zdecydowanie lepsze planowanie zaopatrzenia w materiały i dodatki dla potrzeb produk-

swojej garderoby? Ponadto, jaką cenę byłoby gotowi za to zapłacić? Odpowiedzi na te pytania dostarcza w uproszczeniu analiza 4 wyodrębnionych grup klientów (rysunek 1). Większość przedsiębiorstw ze sfery biznesu, jaką jest moda, z reguły ukierunkowuje swoje działania na jedną z wybranych grup. Dla każdej z grup należy jednak uwzględnić zróżnicowane aspekty Fast Fashion:⁶



Rys. 1 Wyodrębnienie czterech umownych grup klientów w przemyśle konfekcyjnym.
Źródło: A. Berg, J. Küpper, M. Stoll; Schnelle mode.
www.mckinsey.de/downloads/.../akzente_0109_036_043.pdf

cji. Wraz z częstym „odświeżaniem” asortymentu dostarcza się coraz więcej produktów w coraz mniejszych partiach dostaw. Dlatego rosną koszty, a logistyka – i tak już skomplikowana z uwagi na rozproszoną po świecie produkcję – staje się jeszcze trudniejsza.

O tym, czy realizacja idei Fast Fashion jest opłacalna dla oferenta, decyduje przede wszystkim struktura klientów. W istocie chodzi o uzyskanie odpowiedzi na dwa podstawowe pytania: jak często klienci konkretnej marki są gotowi wydawać pieniądze na aktualizację

Grupa *trendy z ograniczonym budżetem* – w tej grupie bardzo ważna jest zmiana asortymentu, przy trzymaniu w ryzach kosztów, gdy różnicowane są style, ale wielokrotnie stosowane są te same materiały i dodatki. Skonsolidowane portfolio dostawców pozwala na kontrolę kosztów. W odniesieniu do co najmniej 70% asortymentu czynnik kosztów jest ważniejszy niż aktualizacja oferty, ponieważ dla marek tej grupy nie można zepsuć utrwalonego wizerunku niskich cen.

Grupa *orientacja na cenę i funkcjonalność* – cena w tym przypadku jest tak ważna,

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

² www.mojeciuchy.pl/artykul/205/Fast_Fashion.html –

³ moda.gazeta.pl/moda/1,77803,4887197.html –

⁴ styljo.pl/styliowirowka-styl-fast-fashion –

⁵ A. Berg, J. Küpper, M. Stoll; Schnelle mode. www.mckinsey.de/downloads/.../akzente_0109_036_043.pdf

⁶ Tamże.

że oferent powinien unikać każdej wyższej kosztów, które powstają na skutek zamawiania mniejszych partii dostaw lub bardziej złożonych procesów logistycznych. Powinni oni jednak reagować z uwzględnieniem czynnika kosztowego na nowe trendy i produkty „bestselery”, jeżeli możliwy będzie zakup skomasowanych nowych kolekcji od producentów z „tanich krajów”.

Grupa *klasyka z uświadomioną jakością* – przeciętny klient z tej grupy nie nagradza częstej zmiany asortymentu częstymi zakupami. Nie jest zatem celowa częsta zmiana kolekcji. Należy natomiast szybko uzupełniać produkty uznawane za bestselery, co oznacza zasadność ich produkcji w pobliżu rynków zbytu.

Grupa *radość z zakupów ze świadomością znaczenia mody* – dla tej grupy warto regularnie zmieniać asortyment, ponieważ klienci często i chętnie kupują. Ale uwaga: zbyt częste zmiany obniżają w oczach nabywców wartość modeli z kolekcji z uwagi na zbyt krótki cykl ich życia, a tym samym utrudniają kształtowanie wyrazistej identyfikacji z marką. Najlepszym środkiem do „odświeżenia” asortymentu jest przygotowywanie różnych wariacji kolekcji sygnowanych, które jednoznacznie pomogą wzmocnić daną markę.

Przedstawiony podział pozwala na stwierdzenie, że Fast Fashion nie opłaca się każdemu przedsiębiorstwu w jednakowym stopniu. Powinny więc decydować one, czy i w jakim zakresie dokonają zmian swoich procesów oraz ofert i w jakim stopniu sprostają oczekiwaniom klientów. Można zatem wyobrazić sobie, że dla części oferentów wystarczy takie zwiększenie częstotliwości wymiany asortymentu, które nie naruszy procesów produkcyjnych. Inni mogą skrócić cykl realizacji zamówień tylko dla części asortymentu, dostosowując odpowiednio cykle rozwoju produktu i terminy produkcji, aby szybciej reagować na aktualne zapotrzebowanie klientów. Nieliczni oferenci koncentrują się wyłącznie na sprostaniu wymogom Fast Fashion w odniesieniu do całej swojej oferty. We wszystkich jednak tych przypadkach konieczne jest dokonanie określonych zmian w całej

strukturze organizacyjnej zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i działalności w sieci detalicznej.

W ostatnich latach charakter konkurencji w branży odzieżowej zmienił się w sposób radykalny. Obniżająca się wielkość popytu, wejście na rynek dyskontów, szybki przyrost ilościowy grupy tak zwanych „przedsiębiorstw wertykalnych” (czyli pionowo skoncentrowanych) oraz tendencja producentów odzieży do integracji z ogniwami odbioru produktów finalnych, prowadzą do znaczących zmian w branży. Niezależnie od tego, że procesy wertykalizacji są różnie rozumiane w sferze mody, to jednak panuje zgodność, że wertykalne przedsiębiorstwo dąży do optymalizacji obsługi klientów na rynku. „Centra koordynacji, jako samodzielne podmioty, sterują całym łańcuchem tworzenia wartości, handel steruje produkcją, producenci stają się handlowcami – rynek stanął na głowie – tak niektórzy autorzy podsumowują ten proces”⁷. W opracowaniach specjalistycznych wskazuje się jednocześnie na możliwość uzyskania wielu korzyści dzięki wertykalizacji: skrócenie czasu reakcji na zmiany rynkowe w ogniwach sterowania łańcuchami wartości, skrócenie czasów przepływu, zmniejszenie kosztów względem rozwiązań opartych na tradycyjnym, rynkowym podziale pracy, przy czym nie bez znaczenia jest zróżnicowanie perspektywy czasowej, warunkującej osiągnięcie określonych poziomów tych korzyści⁸.

W systemach wertykalnych najwięcej korzyści w procesach konkurencji dostarcza czynnik czasu. Zdefiniowanie nowych trendów w modzie i ich szybkie przełożenie na gotowe do sprzedaży kolekcje oznacza podstawową korzyść tej formy organizacyjnej, umożliwiającej – oprócz znaczącej redukcji ryzyka – sterowanie przepływem produktów zgodnym z popytem, od momentu wytworzenia, poprzez magazynowanie, do momentu sprzedaży. Przez samą redukcję pośrednich ogniw dystrybucji można uzyskać znaczącą synergię. Wyeliminowanie magazynów pośrednich stwarza możliwość dostaw bezpośrednich, organizowanych przez magazyny centralne, co oznacza

oszczędność czasu i kosztów. Zorganizowanie systemu wertykalnego w przemyśle odzieżowym zapewnia ponadto – w stopniu o wiele większym, niż było to możliwe przy „klasycznym” podziale ról rynkowych – przejrzystość danych, co znacząco ułatwia elastyczne dostosowanie się do strumieni popytu. Z uwagi na szybkie rytmy zmian kolekcji, nowe pomysły w obszarze mody nie mogą być w zasadzie kopiowane przez konkurentów, dzięki czemu asortymenty w łańcuchach wertykalnych charakteryzują się wysokim poziomem ekskluzywności. Oznacza to w efekcie szansę na uzyskanie relatywnie wyższych cen na rynku przez przedsiębiorstwa zorganizowane wertykalnie względem konkurentów⁹.

Zarysowany charakter wyzwań i zmian na współczesnym rynku odzieżowym doprowadził do zrewidowania pierwotnego rozumienia łańcuchów tworzenia wartości. Na rynku funkcjonują „clothing value chains” względnie „agile supply chains”, a konkurencja w branży przekształciła się „to an arena of timing and know-how where vertical integrated firm gained the lead”¹⁰. Należy dokonać rozróżnienia między procesami tworzenia wartości o orientacji rynkowej i zorientowanymi na łańcuchy dostaw, a wszelkie działania związane z tworzeniem wartości usystematyzować odpowiednio na trzech stopniach:¹¹

1. Na początku mamy do czynienia z procesami zorientowanymi na innowacje i rynek, które swój początek znajdują w analizie rynku i rozpoznaniu trendów, i których wdrożenie obejmuje również rozwój nowych kolekcji (u producentów) oraz planowanie asortymentu (w sieci handlowej).
2. Klasycznymi procesami zorientowanymi na łańcuchy dostaw jest zaopatrzenie, planowanie i sterowanie produkcją oraz zarządzanie zamówieniami. Zaliczamy tutaj także zarządzanie dystrybucją, zarządzanie zapasami magazynowymi oraz procesami ekspedycyjnymi, jak również zarządzanie powierzchnią. Bardzo istotnym elementem zarządzania tymi procesami jest występujący zawsze w tle dynamiczny kontekst polityki kształtowania asortymentu (w sferze za-

⁷ D. Ahlert, S. Borchert; *Prozessmanagement im vertikalen Marketing. Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen*. Springer 2000, s. 16.

⁸ www.ihk-nordwestfalen.de/handel/.../Trends_im_Handel_2005.pdf

⁹ Verikalisierung im Handel. www.ihk-kassel.de/solva_docs/vertikal_ii1.pdf

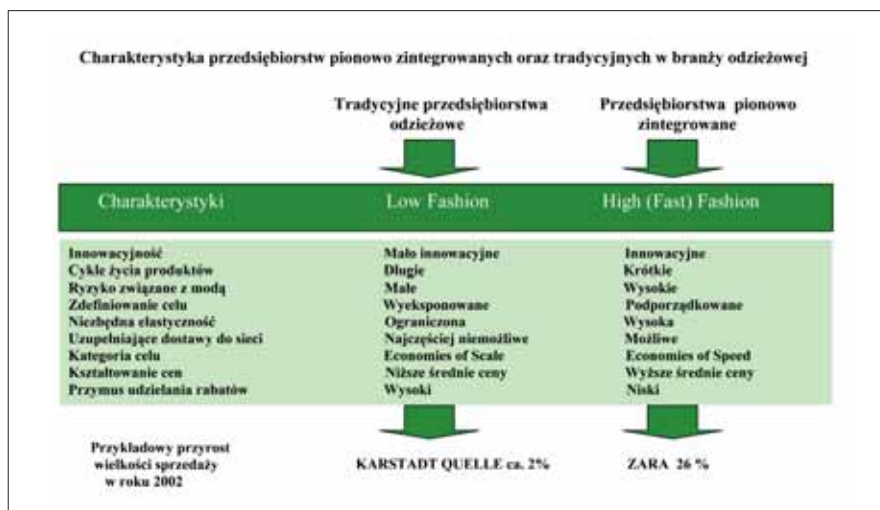
¹⁰ EXKURS: Fallstudie ZARA. www.marketing.uni-trier.de/.../Readings_VL_BWLII_Kapitel%20A+B.pdf –

¹¹ M. Janz B. Swoboda; *Vertikales Retail-Management in der Fashion-Branche. Konzepte – Benchmarks – Praxisbeispiele*. Textil Wirtschaft Fachbuch, 2007.

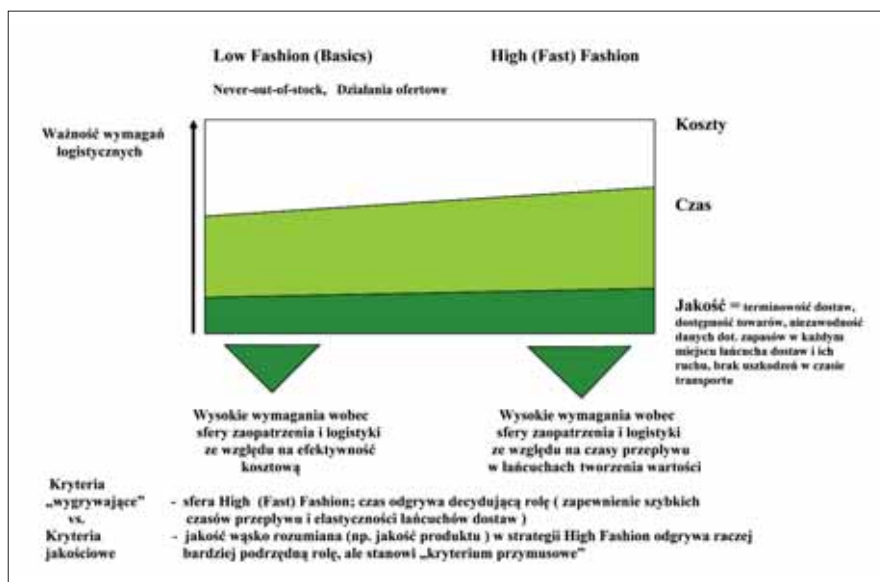
opatrzenia, produkcji, magazynowania i dystrybucji)¹².

3. Bezpośrednie procesy o orientacji rynkowej ukierunkowane na klientów, znajdujące się na końcu łańcucha tworzenia wartości i obejmujące wyposażenie oraz urządzenie punktów detalicznych, sprzedaż, procesy wspierania sprzedaży oraz zarządzanie personelem w sieci sprzedaży detalicznej.

Model biznesowy ZARY charakteryzuje się, w konfrontacji z innymi modelami występującymi na rynku, wysokim poziomem pionowej integracji, który w intensywny sposób integruje 4 grupy procesów tworzenia wartości: design, zaopatrzenie i produkcję, dystrybucję i logistykę oraz handel. Sfera projektowania obejmuje także rozpoznanie nowych trendów w modzie i rozwój kolekcji. Zaopatrzenie i produkcja obejmują nie tylko wytwarzanie materiałów tekstylnych, lecz również odzież, a handel koncentruje się na procesach marketingowych w punktach sprzedaży, polityce kształtowania asortymentu oraz sprzedaży i reklamie, przy czym ostatni element dotyczy w zasadzie urządzenia wnętrza oraz witryn sklepowych. Model ten wykazuje elastyczną, zintegrowaną strukturę oraz silną orientację na klientów we wszystkich obszarach tworzenia wartości. Stosowanie do tej koncepcji sformułowano całą filozofię przedsiębiorstwa: „Creativity and quality design together with a rapid response to market demands”¹³. Pod tym względem sukces ZARY nie wynika ze sprawności poszczególnych funkcji tworzenia wartości, lecz z optymalnie ukształtowanych pod względem reakcji czasowych łańcuchów dostaw, które wykazują silną orientację na klientów są w stanie stworzyć przedsiębiorstwu (centrum koordynującemu) takie warunki działania, aby w ciągu maximum 15 dni zaprojektować, wyprodukować i dostarczyć do dowolnej sieci detalicznej na świecie nowe wyroby. Dzięki takiej konstrukcji łańcuchów ZARA stała się niekwestionowanym liderem w dziedzinie Fast Fashion. Z drugiej zaś strony jest to potwierdzenie faktu, iż nowe zasady konstruowania łańcuchów wartości nie mają na celu obniżki kosztów (w tym kosztów logistycznych), lecz przede wszystkim wzrost wartości



Rys. 2. Cechy działalności przedsiębiorstw tradycyjnych oraz wertykalnych w branży odzieżowej. Źródło: opracowano na podstawie E. Hofmann: Beschaffung und Logistik in der Bekleidungsbranche. BME-Symposium, Berlin, 14.11.2006, folia 11.



Rys. 3. Hierarchie celów logistycznych w branży odzieżowej. Źródło: E. Hofmann: Beschaffung und Logistik...op. cit.

dla akcjonariuszy poprzez innowacje (rysunki 2 i 3)¹⁴.

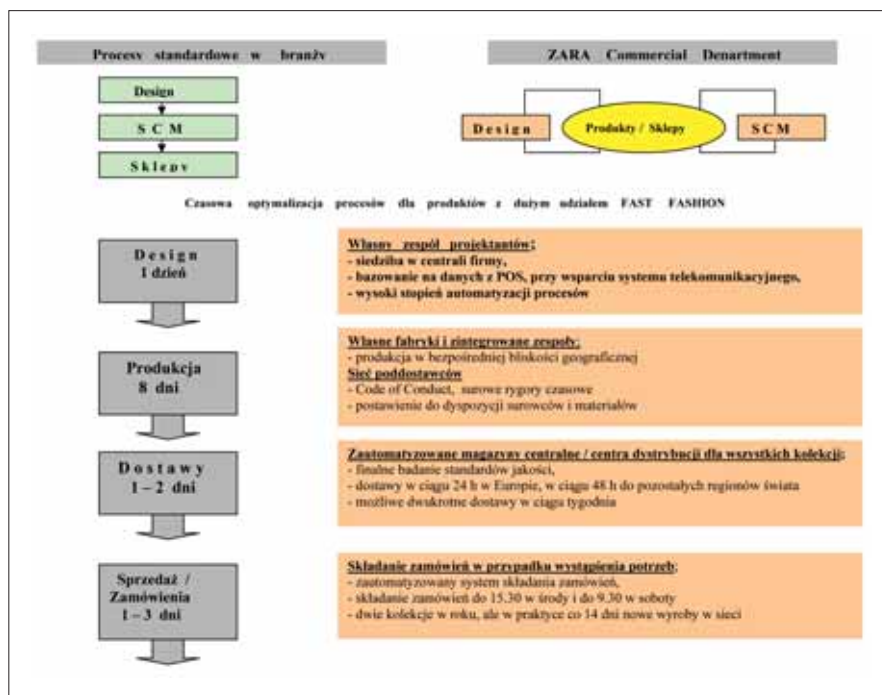
Ponieważ ZARA może tak szybko oferować najnowszą modę, jest więc w stanie uzyskać dla 80 – 85% swojej oferty zaplanowane pierwotnie ceny, przy przeciętnym poziomie dla branży wynoszącym 60 do 70%. Należy przy tym podkreślić, że dodatkową korzyścią są odpowiednio wyższe marże, ponieważ nie występują w łańcuchu dostaw pośrednicy handlowi. Szybki rozwój i wprowadzenie nowych wzorów oraz ich wprowadzenie na rynek w postaci kolekcji (co

najmniej 12 w ciągu roku), jak również reakcja na dane z punktów sprzedaży i życzenia klientów dotyczące bieżących kolekcji, tworzą innowacyjny proces typu „pull-push-pull”. W ten sposób ZARA realizuje nie tylko Forecasting względem zmiany trendów w modzie, lecz także reaktywną politykę odroczenia logistycznego (Postponement). Oznacza to w praktyce, że decyzje produkcyjne tak długo są przesuwane w czasie, jak tylko jest to możliwe, aby poznać precyzyjnie oczekiwania klientów. W rezultacie 6 miesięcy przed rozpoczęciem sezonu w ZARZE

¹² J. Hertel, J. Zentes, H. Schramm-Klein Supply-chain-management und Warenwirtschaftssysteme im Handel. Springer 2005, s. 47-52.

¹³ EXKURS: Fallstudie ZARA. www.marketing.uni-trier.de/.../Readings_VL_BWLII_Kapitel%20A+B.pdf

¹⁴ Por.: Ch. Hammer; Supply Chain Management bei Mergers and Acquisitions. Business & Economics 2007, s. 40. books.google.pl/books?isbn=3638702197



Rys. 4. Design jako zintegrowany proces w realizacji koncepcji Fast Fashion
 Źródło: www.marketing.uni-trier.de/.../Readings_VL_BWLII_Kapitel%20A+B.pdf

ustala się tylko 15 do 25% programów produkcyjnych, podczas gdy średnio w branży poziom ten sięga 45 do 60%¹⁵. Większą ilość produkcji uruchamia się dopiero wówczas, gdy produkt spotyka się z pozytywnym odbiorem nabywców.

Także strukturę organizacyjną Inditexu ukształtowano z myślą o elastyczności działania grupy i podzielono ją na 3 główne obszary:

1. Zarząd i podporządkowane mu departamenty korporacyjne (Corporate Departments) zarządzają sprawami całego koncernu. Pełnią one bardziej funkcję „strategicznych kontrolerów”, niż rzeczywistych operatorów, chociaż większość istotnych stopni łańcuchów tworzenia wartości znajduje się właśnie w Hiszpanii.
2. Na następnym poziomie zarządzania znajdują się jednostki biznesowe, którym przyporządkowane są poszczególne marki (z wyjątkiem Kiddy's Class) i na czele których znajdują się odpowiedzialni za te jednostki – menedżer odpowiedzialny za Business Unit ZARA.
3. Trzeci obszar zarządzania, tak zwany Business Support Areas, obejmuje obszary wspierające, a więc logistykę, eks-

pansję sieci detalicznej, nieruchomości, sprawy międzynarodowe zaopatrzenie w surowce i urządzenia produkcyjne.

Wszystkie modele produktów są przygotowywane przez zespoły projektantów dla poszczególnych marek, przy czym z ogólnej liczby około 300 projektantów, 200 pracuje dla ZARY¹⁶. Zespoły uwzględniają nie tylko obserwowane na rynku trendy w modzie, lecz przede wszystkim informacje płynące z punktów sprzedaży, które traktowane są jako wskazówki dla kreowania nowej oferty. Analizy danych dotyczących sprzedaży oraz opracowane na tej podstawie wnioski kierowane są codziennie przy pomocy nowoczesnych systemów informatycznych z filii rozsianych po całym świecie do centrali. W ten sposób zostaje zamknięty obieg informacji między konsumentami, a poprzedzającymi akty kupna – sprzedaży procesami. Paradoksalnie, koniec łańcuchów dostaw uruchamia i determinuje początek kolejnych łańcuchów. Inditex wykorzystuje elastyczność swojego modelu biznesowego w celu dostosowania się do zmieniających się trendów w modzie i zapewnienia w krótkim czasie właści-

wej oferty w sieci detalicznej. Elementem kluczowym wszystkich procesów jest zatem POS (Point of Sale) ze starannie przygotowanym wnętrzem, w którym nabywcy „odkrywają” nową ofertę świata mody i w którym zbierane są niezbędne informacje umożliwiające dostosowanie podaży do popytu. W związku z powyższym, przynajmniej dla części kolekcji w ramach Fast Fashion, można twierdzić o występowaniu tak zwanego design-on-demand-retailing, to znaczy o procesie bezpośredniego dostosowania oferty do indywidualnych życzeń klientów.

Dla każdej z trzech linii produkcyjnych – kobiety, mężczyźni i dzieci – projektanci koncernu przygotowują rocznie około 40 000 nowych modeli, z czego do produkcji, po wstępnej konfrontacji i weryfikacji, kieruje się 11 000 – 12 000 pozycji, podczas gdy główni konkurenci porzucają na 3 000 – 4 000 pozycji¹⁷. Projektanci poświęcają również wiele czasu na modyfikację i przygotowanie ulepszonych wariantów produktów sprawdzonych pod względem biznesowym. Przesyłane z centrali koncernu online do dostawców i miejsc produkcji wzory wykrojów traktuje się jako w pełni zintegrowany proces w obrębie łańcuchów dostaw (rysunek 4).

Charakter rozwiązań logistycznych

Jesus Echevarria, rzecznik Inditexu, wspominał w jednej z publicznych wypowiedzi, że logistyka w działalności koncernu nie jest zdecydowanie problemem kosztowym, lecz ważną częścią modelu biznesowego. Wszystkie działania prowadzą się bowiem do rozwiązania zagadnienia, jak należy zorganizować produkcję i zbyć, aby wszystkie punkty sieci detalicznej rozrzucone po Europie i świecie mogły być zaopatrywane dwa razy w tygodniu¹⁸. W Europie każda jednostka towaru – od momentu wejścia do centrum logistycznego – musi osiągnąć punkt docelowy w ciągu 24 godzin, natomiast w wymiarze pozaeuropejskim – w ciągu 48 godzin. Ten rygorystyczny terminarz wymaga od wszystkich ogniw łańcucha dostaw perfekcyjnej organizacji. Koncern musi zatem zrezy-

¹⁵ Prof. Dr. Franz Nothardt; Logistics in the apparel industry – quo vadis? World Apparel Convention of the International Apparel Federation, Thessaloniki, June 22, 2006, s. 11.

¹⁶ EXKURS: Fallstudie ZARA. www.marketing.uni-trier.de/.../Readings_VL_BWLII_Kapitel%20A+B.pdf

¹⁷ www.wiso.uni-koeln.de/.../HW01IntroductionOMSolutions051020.pdf

¹⁸ S. C. Mueller; Bei Zara bleibt alles anders. www.logpunkt.de/lgp_0209.pdf

gnować z usług kolei i, w pewnym zakresie, z usług żeglugi morskiej. Są one po prostu za wolne dla „szybkiej mody”, z ośmioma liniami odrębnych marek. W związku z powyższym Inditex został „zmuszony” do stworzenia niezwykle elastycznego systemu zaopatrzenia i produkcji.

Należy podkreślić wysoki udział produkcji we własnych fabrykach koncernu. W ten sposób można szybko reagować na zmiany potrzeb rynkowych i dostarczać produkty do sieci detalicznej w sekwencjach Just-In-Time, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów utrzymywania zapasów oraz braku zależności od producentów. Podczas, gdy główni konkurenci ZARY przenieśli produkcję do Azji, to w przypadku ZARY 40% materiałów pochodzi z zasobów spółki-córki COMDITEL, natomiast pozostałe 60% zakupuje się u ściśle współpracujących z grupą dostawców. Przy pomocy dwóch biur zajmujących się wyłącznie zakupami i zlokalizowanych w Barcelonie i Hong Kongu, ZARA pozyskuje surowce, materiały oraz niezbędne wyroby gotowe od 200 zewnętrznych dostawców. Aby zachować niezbędną elastyczność, zakupuje się około 50% materiałów w postaci nie farbowanej, dzięki czemu poprzez odroczenie logistyczne zapewnić można maksymalną zgodność kolorystyki konfekcji z aktualnymi oczekiwaniami klientów.

Geograficzny obraz lokalizacji produkcji daje następujący stan rzeczy: zgodnie z danymi koncernu, 52% produkcji zlokalizowano względnie blisko jego siedziby w Hiszpanii, Portugalii, Maroku i krajach sąsiednich; 27% w Azji; 18% w innych krajach europejskich, a pozostałe 4% w dalszych regionach świata. Duża część zbywanych przez ZARĘ produktów wytwarzana jest w 20 własnych zakładach produkcyjnych, z których 18 znajduje się w pobliżu siedziby centrali i magazynu centralnego¹⁹.

Zaskakująco wysoki udział w produkcji dla Inditexu posiadają firmy z Maroka. Koncern podpisał nawet z marokańskim zrzeszeniem producentów tekstylnych (AMITH) specjalne porozumienie o zachowaniu standardów socjalnych i ekologicznych. 150 marokańskich dostawców zobowiązało się do uczciwego traktowa-

nia swoich pracowników i przestrzegania zasad ochrony środowiska. Od dostawców z Maroka koncern otrzymuje ponad 10% swoich towarów, co oznacza ponad 33 mln sztuk konfekcji w ciągu roku. Oficjalnie w przemyśle tekstylnym tego kraju funkcjonuje około 900 przedsiębiorstw z liczbą zatrudnionych przekraczającą 220 000 pracowników, przede wszystkim kobiet. Dane nieformalne wskazują na 1 600 firm i około 600 000 zatrudnionych. Przychody z eksportu wyrobów tekstylnych osiągnęły w roku 2006 około 2,7 mld euro, co stanowiło ponad 30% wartości całego eksportu²⁰. O ile firmy z Maroka koncentrują się na obsłudze zleceń z Hiszpanii, Francji i Wielkiej Brytanii, to firmy tunezyjskie wybrały Francję,



Włochy, Niemcy i Belgię. W obydwu krajach zrealizowano w latach 2006 i 2007 znaczące inwestycje w przemyśle tekstylnym, co doprowadziło do wzrostu wartości eksportu. Inditex wybrał Maroko jako strategiczną lokalizację w Afryce Północnej z uwagi na przestrzenną bliskość względem Europy i korzystne warunki logistyczne, co w przypadku dużego i ciągle rosnącego udziału Fast Fashion w ogólnej ofercie grupy wydaje się zrozumiałe. Ponadto, w obydwu krajach rządy wspierają rozwój infrastruktury logistycznej, ułatwiającej sprawny przepływ towarów do Europy. W roku 2007 w Tangerze (Maro-

ko) oddano do eksploatacji pierwszy terminal w ramach rozbudowy portu głębokowodnego wraz z włączoną weń strefę wolnocłową, tworząc właściwe warunki dla obsługi eksportowej firm z branży tekstylnej. Podobne działania rozpoczęto w roku 2008 w Tunezji, celem rozbudowy portu Enfidha, oddalonego 80 km od Tunisu w kierunku południowym. Korzyści logistyczne tego regionu uzupełnione są przez takie „miękkie” czynniki, jak wieloletnie doświadczenie w produkcji tekstyliów o wysokiej wartości, doświadczenie pracowników i kadry inżynierskiej, jak również dopłaty inwestycyjne, ulgi podatkowe oraz zwolnienia celne. Koszty pracy odgrywają w przypadku decyzji inwestycyjnych również określoną rolę, nie są jednak czynnikiem najważniejszym. W Maroku kształtują się one na poziomie 2,2 – 2,6 USD za godzinę, co oznacza, że są znacznie wyższe niż w Chinach (0,8 USD); są jednak niższe od wynagrodzeń w Turcji²¹.

Większość partnerów handlowych posiada wieloletnie doświadczenia w kontaktach biznesowych z Inditexem. Ponadto zostali oni wyposażeni przez ZARĘ w nowoczesną technologię wytwórczą i informatyczną. Zasada pionowej integracji, między innymi poprzez współpracę na różnych poziomach łańcucha tworzenia wartości, została w ostatnim dziesięcioleciu zintensyfikowana, a realizacja koncepcji Just-In-Time była stale ulepszana, aby zminimalizować czasy magazynowania. Wprawdzie koszty produkcji w Hiszpanii – z uwagi na relatywnie wysokie koszty pracy – są znacznie wyższe od tych, które ponoszą najwięksi konkurenci na rynku, jednak grupa nie doświadcza długich czasów transportu i czasów dostaw²². Może ona natomiast część tych kosztów po prostu zaoszczędzić i skoncentrować się na dążeniu do osiągnięcia możliwie najwyższego wymiaru elastyczności i szybkości działania. Koszty wytwarzania produktów ZARY są o około 15% wyższe, niż podobne produkty Benettona czy Gap'a.

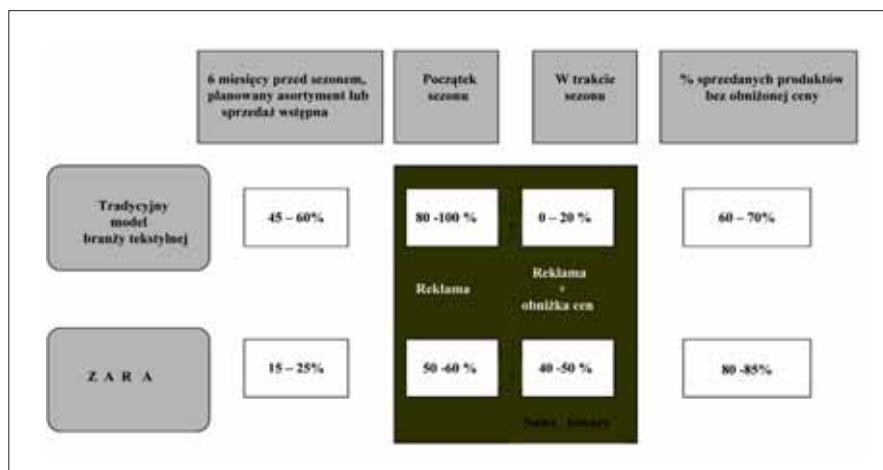
Pierwotnie produkty stanowiące wysoki udział w Fast Fashion wytwarzane są we własnych zakładach produkcyjnych lub u dostawców, których procesy produkcyjne włączone zostały do struktur koncer-

¹⁹ www.wiso.uni-koeln.de/.../HW01IntroductionOMSolutions051020.pdf

²⁰ S. Breuer; Konkurrenzfähige Lohnkosten / Branchenführer aus Europa investieren kräftig, www.gtai.de/.../Im2-bekleidungsindustrie-in-tunesien.html

²¹ Tamże,

²² www.rolandberger.com/.../Roland_Berger_thinkact_content_13_D_20081001.pdf



Rys. 5. Przykład wprowadzania elastycznej oferty na rynku przez ZARĘ.

Źródło: Prof. Dr. Franz Nothardt; *Logistics in the apparel industry – quo vadis? World Apparel Convention of the International Apparel Federation, Thessaloniki, June 22, 2006, s. 11.*

nu. Chodzi w tym przypadku o sieć 400 wyspecjalizowanych subprzedsiębiorstw, najczęściej małych firm, zlokalizowanych w pobliżu centrali. Wzory, krojenie i wykończenie są w zasadzie realizowane przez sam Inditex. Mniej skomplikowane wyroby są przekazywane do realizacji zewnętrznej. W wielu przypadkach Inditex stawia do dyspozycji zewnętrznych dostawców materiały i dodatki niezbędne do produkcji.

Produkcję większych ilości wyrobów rozpoczyna się w ZARZE dopiero wtedy, gdy z punktów sprzedaży napłyną informacje o korzystnej sprzedaży. Oznacza to, że najpierw produkuje się relatywnie niewielkie ilości wyrobów konfekcyjnych, aby móc ocenić strukturę popytu i kreować ekskluzywność produktów finalnych. Oznacza to, że ograniczoność oferty wzbudza u ostatecznych nabywców większą uwagę i stymuluje decyzje zakupu. Innymi słowy, planowane z góry sytuacje niedoboru produktów wspierają na swój sposób sprzedaż.

Generalnie rzecz biorąc, Inditex posiada pełną kontrolę nad zdarzeniami w całym łańcuchu dostaw, od pierwszego modelu projektanta do momentu sprzedaży. Wysoki udział produkcji realizowanej w rytmie Just-In-Time ogranicza jednocześnie do minimum stany zasobów magazynowych i koszty magazynowania.

Cała wielkość wyprodukowanych wyrobów gotowych, niezależnie od kraju pochodzenia, dostarczana jest najpierw do centrów logistycznych zlokalizowanych w różnych miejscach geograficznych Hiszpanii, gdzie są one sprawdzane pod względem obowiązujących standardów jakości i opatrzone w międzynarodowe metki cenowe, ekspediowane wkrótce w regularnych odstępach czasu do miejsc przeznaczenia. Poszczególne centra logistyczne, stanowiące własność koncernu, są z reguły przypisane do obsługi określonych marek. I tak:²³

- centra logistyczne „Zara Logistica” w Arteixo koło La Corunii i „Platforma Europa” w Saragossie obsługują markę ZARA, przy czym pierwsze również Kiddy’s Class
- centrum logistyczne w Naron koło La Corunii obsługuje markę Pul and Bear
- centrum logistyczne w Tordera koło Barcelony obsługuje marki Massimo Dutti, Bershka i Oysho
- centrum logistyczne w Sallent de Llobregat koło Barcelony obsługuje markę Stradivarius
- centrum logistyczne w Elche koło Alicante obsługuje dystrybucję wyrobów obuwniczych, które można znaleźć w sieci wszystkich marek
- centrum logistyczne w Meco koło Madrytu obsługuje markę Zara Home i dystrybucję konfekcji dziecięcej oraz produktów dla nowej kolekcji Uterque.

W latach 2006 – 2008 koncern zainwestował ponad 500 mln euro w 7 centrów logistycznych, a do roku 2010 w sferze dystrybucji planuje się wydatkować kolejne 150 mln euro. Centra obsługują w ciągu roku obrót ponad 600 mln artykułów²⁴. Należy podkreślić wyprzedzający i strategiczny charakter inwestycji logistycznych oraz ich skalę. Przykładowo, centrum w Meco zlokalizowane jest w pobliżu portu lotniczego Barajas koło Madrytu, a jego powierzchnia składowa przekracza 160 000 m². W celu usprawnienia prac przeładunkowych zainstalowano w centrum 120 automatycznych ramp załadunkowych i rozładunkowych oraz 2 automatyczne siłosy do pionowego składowania²⁵. W roku 2008 centrum opuściło 120 mln artykułów przy użyciu 12 000 samochodów, przy czym poziom wykorzystania możliwości usługowych centrum nie przekracza 50%, co wynika ze świadomej polityki kierownictwa grupy. W najstarszym centrum ZARY w Arteixo, już w roku 2005 centrum opuszczało dziennie 250 000 sztuk odzieży. Obiekt o powierzchni 500 000 m² posiada labirynt szyn o długości 90 km, po których poprzez sterowanie komputerowe dostarcza się produkty bezpośrednio do samochodów, dostarczających przesyłki do sieci detalicznej w całej Europie w ciągu 24 godzin²⁶. Inne centrum, „Platforma Europa”, dysponuje powierzchnią 125 000 m², a początek jej działalności datuje się od roku 2003²⁷. Niemal 80% dostaw do sieci detalicznej ze wszystkich centrów logistycznych odbywa się przy wykorzystaniu transportu drogowego, reszta przy użyciu transportu lotniczego.

Jak wynika z przedstawionych danych, koncern ogranicza się do rozbudowy bazy logistycznej tylko w Hiszpanii, gdyż zdaniem menedżerów ewentualnym sygnałem do rozważenia budowy centrów poza krajem może być tylko osiągnięcie określonej masy krytycznej, uniemożliwiającej sprawne funkcjonowanie aktualnego systemu. W ocenie ekspertów, takie niebezpieczeństwo nie wystąpi jednak przez kilka najbliższych lat. Wynika to przede wszystkim z faktu, że większość

²³ www.inditex.com/en/job_for_you/logistics

²⁴ S. C. Mueller; Bei Zara bleibt alles anders. www.logpunkt.de/lgp_0209.pdf

²⁵ INDITEX (ITX) ++Trendmode aus Spanien in über 2900 Läden + Zara + Kids Class + Zara Home ++ wallstreet-online_de.htm

²⁶ www.wiso.uni-koeln.de/.../HW01IntroductionOMSolutions051020.pdf

²⁷ de.wikipedia.org/wiki/Inditex

²⁸ S. C. Müller; HINTERGRUND: Inditex setzt auf Logistik. <http://www.barcelona fuer deutsche.com/?seccion=home&newsid=712>

obrotów grupy przypada jednak na Europę. Ponadto, nowe sieci, takie jak Oysho, Zara Home czy Uterqüe, otwierano najpierw w Hiszpanii, zanim zdecydowano się na kontrolowaną ekspansję na inne rynki, a ekspansja ta nie uszczupla w żadnym wypadku potencjału grupy, jakim jest szybkość.

Sprawne funkcjonowanie wszystkich centrów logistycznych zapewniono dzięki wdrożeniu własnej, nowoczesnej technologii informatycznej i mechanizacji procesów magazynowych. Maszyny wykonują większość prac sortowniczych (po wejściu wyrobów do centrum), procesów etykietowania, prekwalfikowania na konkretne kierunki (kraje) dostaw oraz bezpośrednich prac załadunkowych na pojazdy samochodowe. Nic więc dziwnego, że w centrum w Meco pracuje tylko około 1000 pracowników, a dziennikarze w reportażach przyrównują warunki pracy do idealnych warunków szpitalnych²⁸.

Logistyka i dystrybucja dokonują się w przypadku ZARY przy zachowaniu niezwykle rygorystycznego planowania, w którym wszyscy uczestnicy łańcucha, zarówno przy zamawianiu jak i odbiorze towarów, przestrzegają ściśle zdefiniowanych „okienek czasowych”. Wertykalizacja i efektywna pod względem czasowym logistyka pozwalają na szybką reakcję na zmiany popytu, a stosowanie sekwencji Just-In-Time jest możliwe nie tylko w przypadku produkcji, lecz także w odniesieniu do dystrybucji.

W raporcie rocznym Inditexu z działalności za rok 2008, akcentuje się szczególne miejsce punktów detalicznych w funkcjonowaniu modelu biznesowego grupy. „Klient jest referencyjnym punktem całego modelu biznesowego, kluczowym elementem, który uruchamia wszelkie działania całej grupy i jest epicentrum jej faz operacyjnych: sieci detalicznej, projektowania wyrobów i produkcji oraz logistyki²⁹. W takim rozumieniu sieć detaliczna nie jest punktem końcowym procesu logistycznego, lecz uruchomieniem nowych procesów poprzez stały dialog oraz wykorzystanie wszelkich informacji dotyczących zachowań, wniosków, uwag krytycznych i opinii klientów, przekazywa-

nych nieprzerwanie przez specjalny system do centrali w Arteixo. „Jedną rękę należy trzymać w fabryce, drugą natomiast w kieszeni klienta”, mawiał kiedyś Amancio Ortega, aby w prosty sposób pokazać celowość stałej kontroli nad przepływem dóbr w sieci dostaw. Podczas, gdy najwięksi, ale również inni konkurenci ZARY przeznaczają średnio na reklamę około 3,5% wielkości swoich przychodów ze sprzedaży, to w przypadku Inditexu poziom ten wynosi około 0,3%, a wydatki związane z tym obszarem związane są z reguły z urządzeniem wewnątrz sklepów oraz ich witryn. Decydującą rolę odgrywają tutaj niezwykle starannie zaprojektowane dekoracje witryn sklepowych, na podstawie 25 wzorów w oryginalnej wielkości i o specjalnym oświetleniu, przygotowanych wcześniej w centrali. Po analizie ich oddziaływania na klientów w ciągu dnia i w ciągu nocy stanowią one obowiązujące na całym świecie wzory do kopiowania. Przy kształtowaniu przestrzeni sprzedażnej zwraca się szczególną uwagę na stworzenie warunków do bezpośredniego kontaktu klientów z aktualną modą.

Zasada główna strategii rozwoju marek handlowych Inditexu polega na rozwijaniu własnej sieci sprzedaży, to znaczy filii, które są zarządzane przez spółki z całkowitym lub większościowym kapitałem koncernu. Dzięki temu zapewniony jest sprawny przepływ informacji z sieci detalicznej do centrali. Natomiast na rynkach z ograniczonym potencjałem nabywczym lub rynkach o wyraźnej odmienności kulturowej koncern rozbudowuje swoją sieć poprzez zawieranie umów franczyzowych z lokalnymi, wiodącymi firmami handlowymi lub tworzenie spółek joint ventures. Nadmienić jednak należy, że zachowuje się pełną zgodność działalności sklepów franczyzowych z własną siecią koncernu w zakresie takich elementów istotnych z uwagi na charakter działalności, jak dekoracja witryn sklepowych, oferowane produkty, personel, szkolenia, optymalizacja rozwiązań logistycznych. W ten sposób koncern zachowuje homogeniczny system zarządzania i globalny image u klientów we wszystkich państwach świata, w których jest obecny.

O ile w roku 2003 udział sieci własnej w wielkości przychodów ze sprzedaży wynosił 90%, to w roku 2008 zmalał on o kilka punktów procentowych.

Podsumowanie

Szybkość procesów jest cechą podstawową przedsiębiorstw oferujących „Fast Fashion”. To strategiczne zadanie ZARA wypełnia poprzez optymalizację zarządzania łańcuchami dostaw. Rezultatem tej optymalizacji jest pewność dostarczenia każdej jednostki produktu poprzez wszystkie procesy łańcucha maksymalnie w ciągu 15 dni, chociaż przytacza się również informacje o cyklu 11 dni³⁰. Taka strategia ułatwia wprowadzenie na rynek do 24 kolekcji w ciągu roku. W strategii zarządzania łańcuchami dostaw ZARA łączy agilność (agility) i szczupłość (leaness). Podczas, gdy „szczupłość” w sensie „lean manufacturing” podkreśla zasadność koncepcji Just-In-Time, minimalizującej stan zapasów i możliwej do realizacji w warunkach dużych ilości produktów jednorodnych oraz niewielkiej zmienności we względnie stabilnym otoczeniu, to agilność wykracza zdecydowanie poza tę koncepcję. Można ją scharakteryzować poprzez takie cechy, jak wrażliwość na zmiany rynkowe, wirtualizację, integrację procesów i struktury sieciowe. Łańcuchy dostaw ZARY są wrażliwe na charakter zmian rynkowych, ponieważ sięga się tutaj po takie rozwiązania w branży „szybkiej mody” jak Quick-Response, na przykład poprzez bezpośrednie przekazywanie danych z punktów sprzedaży detalicznej do centrum sterowania podażą przy pomocy EDI w celu zdefiniowania rzeczywistych potrzeb klientów, chociaż równolegle wykorzystuje się w zarządzaniu operacyjnym również prognozy popytu. Dzięki zintegrowanej i kooperacyjnej wymianie informacji zintegrowane stają się również procesy pomiędzy partnerami łańcuchów dostaw, dzięki czemu finalnym tworem staje się sprawnie funkcjonująca sieć, do której należą również znajdujące się w otoczeniu rynkowym ZARY małe przedsiębiorstwa produkcyjne.

Generalnie łańcuchy dostaw wypracowane i ukształtowane przez ZARĘ cha-

²⁹ INDITEX Group – Annual reports 2008. www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports – s. 69.

³⁰ Abkehr von der Schneiderei der Welt. Kürzere Wege und flexiblere Produktionsstrukturen sprechen für Europa als Produktionsstandort. www.tagesspiegel.de/wirtschaft/art271,2114165

rakteryzują się trzema podstawowymi cechami, które można uważać za benchmarki:

- zamknięcie pętli komunikacyjnej (close the communication loop): nie tylko dane analityczne, lecz także zbiór tak zwanych „miękkich” informacji są szybko przekazywane od klientów do projektantów i do miejsc wytwarzania. W związku z powyższym można śledzić i kontrolować również przepływ materiałów i produktów finalnych w każdym miejscu łańcuchów dostaw, włącznie ze stanem zasobów znajdujących się w oknach wystawowych sklepów detalicznych
- zachowanie właściwego rytmu pracy wzdłuż łańcuchów dostaw (stick to a rhythm cross the entire chain): w przypadku ZARY reżim czasowy i synchronizacja czasowa procesów mają znaczenie centralne i mogą służyć jako wzorzec. Dlatego strategiczne kształtowanie łańcuchów dostaw polega na alokacji środków finansowych i rozwiązaniach inwestycyjnych w tych obszarach działalności, które zapewniają dalszy rozwój i wzmocnienie szybkości reakcji (na zmiany rynkowe – *przyp. aut.*), elastyczność i efektywność łańcuchów dostaw jako całości. Między innymi dlatego uważa się wydatkowanie pieniędzy na reklamę za marnotrawienie środków
- zaangażowanie zasobów kapitałowych dla zapewnienia niezbędnej elastyczności łańcuchów dostaw (leverage your capital assets to increase supply chain flexibility): ZARA dokonuje bardzo dużych nakładów inwestycyjnych w swój potencjał produkcyjny i nowoczesne centra dystrybucji, wykorzystując je dla potrzeb wzrostu efektywności i elastyczności funkcjonowania łańcuchów dostaw – z uwagi na konsekwentną orientację na klientów. Nawet krótkookresowe wahania potrzeb klientów mogą być precyzyjnie identyfikowane i zamienione (poprzez zdolność do szybkiej reakcji) w przewagę konkurencyjną. Bardziej złożone i ekskluzywne produkty o dużym udziale w „szybkiej

modzie” traktowane są przy tym jako centrum kompetencyjne i wytwarzane we własnych zakładach. Aktualnie i w przyszłości realizacja celu logistycznego „tanie i szybko” nie zapewni przewagi konkurencyjnej, ponieważ wedle tej zasady stara się pracować większość firm. Przewagę tę można zapewnić tylko dzięki agilności i natychmiastowej zdolności adaptacyjnej, zgodnej ze zmiennymi potrzebami rynku³¹.

Konsekwencją stosowania wymienionych trzech zasad jest uzyskiwanie cen średnio wyższych od obowiązujących w branży, o wiele wyższy udział produktów zbywanych w sieci detalicznej po ustalonych pierwotnie cenach (rysunek 5), a w konsekwencji szybki wzrost przychodów ze sprzedaży oraz – mimo rosnących kosztów – stabilny przyrost masy zysku netto.

Marketingowa i logistyczna konstrukcja modelu biznesowego ZARY zapewnia grupie, jak się wydaje, przez długi okres tak zwaną komparatywną korzyść konkurencyjną (*ang. unique selling proposition*, lub inaczej *unique selling point* – USP). Przez ten rodzaj korzyści konkurencyjnej rozumie się w marketingu, ale również w psychologii sprzedaży, określoną cechę sprawności ofertowej (podażowej), przy której konkretna oferta w sposób wyraźnie pozytywny różni się od oferty konkurentów³². Komparatywna korzyść konkurencyjna, nazywana również zamiennie „prawdziwą korzyścią dla klientów”, powinna z zasady wykazywać „trwałą zdolność do obrony” (przed konkurentami – *przyp. aut.*). Winna mieć również uzasadnienie ekonomiczne (efektywnościowe) i przejawiać się w kombinacji odpowiednich poziomów cen, czasu i jakości³³. Uzyskanie komparatywnej korzyści konkurencyjnej stawia szczególne wymagania pod adresem polityki produktowej w marketingu, ponieważ klienci szczególnie dzięki tym cechom identyfikacyjnym, których nie wykazują inne produkty, budują swoje preferencje. Oferenci nie wykazujący komparatywnej korzyści kon-

kurencyjnej zmuszani są najczęściej do stosowania w większym zakresie upustów cenowych i rabatów.

Do Polski grupa Ortegi zawitała w 1999 roku. Dziś Inditex ma u nas 82 sklepy, z czego 24 to butiki Zary, 13 sklepów marki Pull&Bear, 15 – Stradivarius, 16 – Bershka, 8 – Oysho, 5 – Massimo Dutti i 1 – Zara Home (sklep oferujący wyposażenie wnętrz, w Poznaniu, w Starym Browarze). W kolejnych latach grupa chce powiększać corocznie swój stan posiadania w Polsce o około 15 – 20 nowych sklepów. Założona ekspansja napotyka jednak obecnie na barierę obiektywną, jaką jest zdecydowane ograniczenie przez inwestorów budowy nowych centrów (galerii) handlowych, w których ZARA wynajmuje powierzchnie detaliczne. Z informacji uzyskanych w centrali warszawskiej, potwierdzonych również przez kierowników punktów detalicznych wynika, że zasady przekazywania informacji do centrali w Arteixo oraz zasady organizacji dostaw są jednakowe dla całej sieci. Punkty detaliczne ZARY otrzymują dostawy w poniedziałki i czwartki, natomiast obowiązek złożenia zamówień na odzież przypada na poniedziałki i środy. Terminy dostaw i składania zamówień mogą różnić się w zależności od konkretnego brandu (marki)³⁴.

Jaka przyszłość czeka tę interesującą pod każdym względem grupę kapitałową, a wraz z nią ZARĘ? Teoretycy twierdzą, że wkrótce Inditex napotka problemy organizacyjne związane z przekroczeniem określonego progu w skali działalności i będzie zmuszony skorygować aktualnie funkcjonujący model. Za następczynię Amancio Ortegi uważa się w koncernie jego najmłodszą córkę, 25-letnią Martę Ortega³⁵. Wszechstronnie wykształcona, ze znajomością kilku języków obcych, nazywana przez pracowników grupy „La Zarina”, wymyśli z pewnością coś nowego, co dostarczy materiału do kolejnych artykułów. Druga pozycja w branży na świecie, jaką jest moda, chyba motywuje do walki o miejsce pierwsze.

³¹ Por.: 1. H. Woźniak; Ewolucja łańcuchów dostaw (cz. 3), *Logistyka* 3/2009, s. 27.
2. www.ekalog.de/logistik/.../so-sieht-die-logistik-der-zukunft-aus.html

³² Por.: 1. de.wikipedia.org/wiki/Alleinstellungsmerkmal
2. de.factolex.com/Unique_selling_proposition –

³³ www.conserio.at/ www.babylon.com/definition/Unique_Selling.../German

³⁴ Informacje przekazane autorowi w dniu 11.09.2009 przez Communication and Institutional Relations Corporate Division w Arteixo.

³⁵ INDITEX (ITX) ++ Trendmode aus Spanien in über 2900 Läden + Zara + Kids Class + Zara Home ++ wallstreet-online_de.htm