

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Špela Rajh

**ANALIZA POSLOVNEGA MODELA HITRE MODE -
PRIMER ZARA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Špela Rajh

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

**ANALIZA POSLOVNEGA MODELA HITRE MODE -
PRIMER ZARA**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

ZAHVALA

Iskrena zahvala mojemu mentorju doc. dr. Podnarju za prijazne in strokovne nasvete.

Zahvaljujem se tudi svoji družini, ki me je vedno podpirala in spodbujala ter še posebej svojemu fantu Matiji za njegovo pomoč in potrpežljivost.

ANALIZA POSLOVNEGA MODELA HITRE MODE – PRIMER ZARA

Zaradi izjemne zasičenosti modnega trga so se oblikovali novi poslovni modeli, za katere je značilno, da ponujajo večkrat tedensko obnovljeno in svežo ponudbo modnih proizvodov po ugodnih cenah. Glavna prednost teh podjetij je hitro prilagajanje situacijam na trgu, kar jim omogoča fleksibilen pristop k oblikovalskim in proizvodnim procesom, dobro razvita informacijska tehnologija ter natančni distribucijski sistemi, ki zagotavljajo, da so proizvodi ob pravem času na pravem mestu. Ciljne skupine teh podjetij so zelo različne, še posebej odkar po njihovih proizvodih posegajo tudi mnoge znane osebe, kot so Sienna Miller, Madonna in še nekatere, njihova oblačila pa kombinirajo na svojevrsten in zanimiv način. Podjetja hitre mode proizvajajo za množičen trg, a hkrati želijo z majhnimi količinami raznolikih proizvodov zadovoljevati individualne želje potrošnikov. Pri modnem podjetju Zara so vsi koraki poslovanja od oblikovanja, proizvodnje in logistike pa do distribucije in prodaje, definirani z izredno natančnostjo. Posebnost tega podjetja je predvsem uporaba različnih vrst verig proizvodnje, pri čemer velik del le-teh ohranjajo v deželah z dražjo delovno silo (Evropa), kar jim omogoča najhitrejšo odzivnost na povpraševanje na trgu. Poleg tega zelo veliko pozornosti namenjajo svojim trgovinam, ki so po eni strani pomemben vir informacij, hkrati pa za podjetje predstavljajo najpomembnejše komunikacijsko orodje. Pozitivno podobo v očeh potrošnikov si torej gradijo s proizvodi, videzom in postavitvijo svojih trgovin ter z delom svojih zaposlenih. Podjetje Zara je eno najbolj uspešnih podjetij v svetu hitre mode, za njihov poslovni sistem pa so pokazali veliko zanimanje tudi mediji in strokovna javnost.

Ključne besede: hitra moda, fleksibilnost, odzivni čas, veriga proizvodnje.

ANALYSIS OF FAST FASHION BUSINESS MODEL – CASE OF ZARA

New business models have been established due to an extreme abundance of the fashion market. These new business models offer changing and fresh fashion products at a reasonable price several times a week. The companies' biggest advantage is their quick response to the market situation, which enables a flexible approach to design and production, to well-developed information technology and precise distribution systems. The latter make sure that products are at the right place at the right time. The companies' target groups are very different, especially when their products are bought by numerous celebrities, such as Sienna Miller, Madonna and others, who combine this clothing in many different and interesting ways. Fast fashion companies produce for the mass market. However, they also want to meet individual consumer requests by producing limited quantities of many different products. In Zara, a fashion company, all business stages, including design, production, logistics, distribution and sale, are precisely defined. Zara is unique because it uses different supply chains; the majority is in countries with expensive workforce (Europe), thus, it can meet market demands very quickly. In addition, it pays a lot of attention to its shops, which on one hand are an important source of information; on the other hand, they are the company's most important communication tool. Thus, a positive Zara image in the eyes of consumers is built with products, an appearance and locations of its shops and with the work done by its employees. Zara is one of the most successful companies in the world of fast fashion. Even the mass media and experts have been very interested in its business system.

Key words: fast fashion, flexibility, quick response, supply chain.

KAZALO

1. UVOD	6
2. HIPOTEZA IN METODOLOGIJA	8
3. OBLAČILNA MODA	9
2.1 OBLAČENJE	9
2.1.1 Vrste oblačil	10
2.2 MODA	11
2.2.1 Zgodovina mode	11
2.3 GLAVNE ZNAČILNOSTI OBLAČILNE MODE	13
2.3.1 Funkcije oblačilne mode	13
2.3.2 Nivoji modnega oblikovanja	14
2.4 MODNI MARKETING	16
3. HITRA MODA	19
3.1 GLAVNI PREDSTAVNIKI	19
3.2 POTROŠNIKI HITRE MODE	20
3.3 ZNAČILNOSTI TRGA	21
3.4 DEFINICIJA SISTEMA HITREGA ODZIVA	23
3.4.1 Odzivni čas	23
3.4.2 Značilnosti verige hitrega odziva	25
3.5 DRUGAČEN PRISTOP K OBLIKOVALSKIM PROCESOM	27
3.6 DRUGAČEN PRISTOP K OBLIKOVANJU KOLEKCIJ	28
3.7 DRUGAČEN PRISTOP K PROIZVODNIM PROCESOM	29
3.7.1 Proizvajalci proizvodov hitre mode	29
3.7.2 Odnosi med proizvajalci in trgovci	30
3.8 DISTRIBUCIJSKI CENTRI	31
3.9 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA	32
3.9.1 Oblikovanje s pomočjo računalniških programov	33
3.9.2 Proizvodnja s pomočjo računalniških programov	33
3.10 DOSEGANJE CENOVNIH UGODNOSTI V PODJETJIH HITRE MODE	35
Nepredvideni stroški pri angažiranju novih virov proizvodnje v deželah s cenejšo delovno silo	35
3.11 FUNKCIONALNI IN INOVATIVNI PROIZVODI	36
3.11.1 Problematika kakovosti proizvodov	37
3.12 UPORABA RAZLIČNIH VRST VERIG PROIZVODNJE	38
3.12.1 Usklajevanje verige dobave z verigo, ki jo vodi povpraševanje	38
4. ANALIZA PRIMERA: ZARA	43
4.1 INDITEX	43
4.2 KRATKA ZGODOVINA ZARE	44
4.3 POSLOVNI SISTEM	45
4.3.1 Oblikovanje	46
4.3.2 Posebnosti oblikovanja verige proizvodnje	48
4.3.3 Logistika in distribucija	51
4.3.4 Značilnosti Zarine cenovne politika	52
4.3.5 Promocija in oglaševanje	53
4.3.6 Prodaja	54
5. ZAKLJUČEK	57
6. LITERATURA	59
7. VIRI	63

1. UVOD

Leta 2003 sta španski princ Felipe in Letizia Ortiz Rocasolano javnost obvestila, da se nameravata poročiti. Bodoča nevesta je nosila preprost snežno bel hlačni kostim, kar je povzročilo precej začudenja na obrazih večine prisotnih. Kljub temu je le nekaj tednov za tem stotine žensk povpraševalo po takšnem kostimu in Zara ga je že imela v svojih trgovinah.

Odlika in uspeh španskega podjetja je, da s svetlobno hitrostjo zaznava nove trende in jih prav tako hitro posreduje na trg. Njihova formula uspeha se v marsičem razlikuje od njenih konkurentov, zato jo bom analizirala v diplomski nalogi.

Predstaviti želim predvsem kaj so skrivnosti njenega uspeha na svetovnem trgu, še zlasti pa me zanima kako pridobi vse informacije o modnih trendih in povpraševanju, ki jih nato vplete v oblikovalski proces, na kakšen način se loteva proizvodnje in distribucije, ter pri katerih fazah prihrani največ časa.

Struktura diplomske naloga je razdeljena na dva dela. V teoretičnem poglavju najprej govorim o oblačilni modi, njeni zgodovini ter njenih funkcijah. Modni marketing in nivoji modnega oblikovanja pa pomagajo pri razumevanju hitre mode, ki je analizirana v drugem delu tega poglavja. Vsem podjetjem hitre mode je skupno to, da so zelo hitri pri odzivih na tržno povpraševanje, da proizvajajo modne proizvode, ter da so njihove cene izjemno ugodne. Hitrost, kot eno najpomembnejših kvalitiet, omogočajo sistemi hitre odzivnosti. To pomeni kratek reakcijski čas na nastale spremembe in visoko vpletenost potrošniških želja v oblikovalski proces, kar pa pogojuje specifično organizacijo teh podjetij in obvladovanje zelo razvitih sistemov informacijske tehnologije. Uspehi podjetji hitre mode dokazujejo, da klasična organizacijska struktura in veriga proizvodnje, ki jo vodijo napovedi modnih trendov po več mesecev v naprej, ni najbolj učinkovita pri zadovoljevanju nepredvidljivih potrošniških želja. Čeprav se vlaga ogromno truda v raziskovanje in analiziranje modnih ciklov in zakonitosti modnega trga, ki bi omogočili učinkovito napoved povpraševanja, se je izkazalo, da je edina resnična zakonitost nezmožnost natančne in zanesljive napovedi. Trg hitre mode je torej odprt in kompleksen sistem, ki ga pogosto zaznamuje kaos. Za učinkovito delovanje je potrebno vložiti znanje in energijo v strategije in strukture, ki omogočajo oblikovanje, proizvodnjo in dobavo proizvodov, ki temeljijo na trenutnem potrošniškem povpraševanju. Hkrati mora biti ponudba tudi cenovno zelo ugodna, saj le tako privlači široko množico potrošnikov in predstavlja konkurenčnost na trgu. Kljub temu ključni kriterij vsekakor ne sme biti samo nizka cena, temveč predvsem ponudba, ki razveseljuje potrošnike

ter jih prepriča, da se vedno znova vračajo v našo trgovino. V poglavju hitre mode bom torej predstavila najbolj znane blagovne znamke hitre mode, njihove ciljne skupine, glavne vrste proizvodov, oblikovalske procese ter različne vrste verig proizvodnje.

V praktičnem primeru pa bom analizirala podjetje Zara kot enega najbolj uspešnih in razvitih predstavnikov v tej panogi. Zaradi specifične organizacije njeno formulo uspeha ni lahko kopirati, zato ji konkurenti pogosto težko sledijo. V uvodnem delu imam namen predstaviti njen poslovni sistem ter skupino Inditex, ki poleg Zare upravlja še s številnimi drugimi blagovnimi znamkami. Natančno bom opredelila celoten proces delovanja od zbiranja informacij, oblikovanja, proizvodnje, logistike, distribucije do prodaje. Izpostavila bom ključne faktorje, ki ji prinašajo tržni uspeh. V nadaljevanju bom skušala torej povezati vse teoretične predpostavke s tem praktičnim primerom in potrditi oziroma zavreči izbrane hipoteze.

2. HIPOTEZA IN METODOLOGIJA

Osnovna hipoteza moje naloge je, da Zara dosega veliko stroškovno učinkovitost, čeprav večjega dela svoje proizvodnje ne seli na trge s cenejšo delovno silo. Dodala pa bom še dve podhipotezi, ki podpirata osnovno, saj pomagata razčleniti izbrane proizvodne in prodajne kanale. Pod hipotezi se glasita: dražja evropska proizvodnja Zari omogoča hitrejši odziv na nepredvidljive želje potrošnikov in proizvodi blagovne znamke Zara brezpogojno zahtevajo ustrezno predstavitev in pozicioniranje trgovinah.

Teoretični del, kot sem že omenila, je razdeljen na dve poglavji, kjer sem skušala predstaviti pomembna dejstva za razumevanje praktičnega dela analize primera. Prvo poglavje se začne z obrazložitvijo najpomembnejših osnovnih pojmov, kot so oblačenje, moda in modni marketing. Na podlagi sekundarnih virov sem opredelila tudi glavne značilnosti, funkcije in nivoje modnega oblikovanja. V drugem poglavju sem se nato osredotočila na hitro modo, ki ima svoje specifične lastnosti. Uporabila sem deskriptivno metodo, saj sem opisovala dejstva, spoznanja, koncepte, hkrati pa sem vključila še stališča in mnenja domačih ter tujih avtorjev. S pregledom relevantne literature sem izluščila glavne posebnosti podjetij hitre mode, kot so drugačni pristopi k oblikovalskim, proizvodnim, distribucijskim, logističnim in prodajnim procesom, ki jim pomagajo dosegati veliko tržno učinkovitost. Praktični del prav tako temelji na deskripciji, poleg tega pa je vključeno tudi znanje pridobljeno na podlagi lastnih izkušenj. Z analizo primera sem želela prikazati posebnosti poslovnega modela podjetja Zara in ključne lastnosti, ki ji omogočajo izjemne tržne rezultate.

3. OBLAČILNA MODA

Moda se pojavlja na različnih področjih in jo je kot pojem težko razložiti, saj ne kraljuje samo v oblačenju. Nanaša se na različne tipe kulturnih fenomenov, ki vključujejo tudi druge proizvode, kot so igrače, kuhinjski pripomočki, glasba, hrana, umetnost, arhitektura, tv-šovi in celo znanost. Pri obravnavanju mode razlikujemo med modo kot širokim pojmom in oblačilno modo kot njeno podvrsto. Lahko jo obravnavamo na podlagi različnih področij na primer kulturološkega, ekonomskega, političnega. V diplomskem delu se bom osredotočila na oblačilno modo predvsem z ekonomsko marketinškega stališča, saj je področje tesno povezano tako z posameznikovo identiteto, kreativnostjo in potrošnjo, kot tudi s proizvodnjo, distribucijo, promocijo in prodajo.

2.1 OBLAČENJE

Oblačenje je ena izmed človekovih potreb. Z njim je naš prednik dosegel najočitnejšo razliko med seboj in drugimi živalskimi vrstami. Obleka je postala razpoznavni znak in simbol človeške vrste. Sam (2000) pravi, da ko govorimo o oblačenju, pri tem mislimo tudi na stil in okus določene dobe ali določene družbene skupine v družbi. Skozi zgodovino so se oblačila spreminjala tako v funkcionalnem, estetskem in moralnem, kot tudi simboličnem smislu. Pogojena s stopnjo tehnološkega razvoja je bila obleka vedno odraz kulturnih, ekonomskih, socialnih, političnih in verskih razmer (glej Sam 2000:11).

»Moda je spreminjajoč se odsev nas samih in časov, v katerih živimo. Obleka je bila in še vedno je sredstvo za razkazovanje bogastva in položaja v družbi, pa tudi za zavračanje statusnih simbolov in izražanje drugih sporočil. Oblačila lahko odkrivajo naše privilegije, težnje, naprednost in nazadnjaštvo. Skušajo zadostiti preprostim ali zapletenim čustvenim potrebam, lahko se zavestno ali podzavestno uporabljajo za sporočanje prikritih ali odkritih spolnih sporočil. Oblačila dajejo okolju barvitost in pestrost, ter vplivajo na oblikovanje naših čustev. So začetek in konec govornice imenovane moda« (O'Hara 1994: VII).

»A vseeno je težko razložiti zakaj se oblačimo. Niti eden od znanih odgovorov - da zavarujemo telo pred hudim mrazom, da skrijemo »tisto, kar se ne sme videti«, da se

polepšamo, da »obleka naredi človeka« - ne pojasnjuje splošne potrebe po oblačenju. Človek se namreč oblači tudi takrat, ko bi se bolje počutil brez obleke, obenem kaže nago telo brez sramu (javna kopališča, plaže, savne...). Oblači se tudi takrat, ko mu ni do lepšanja samega sebe ali do simbolnega pomena besede« (Sam 2000: 7).

2.1.1 Vrste oblačil

V svoji diplomski nalogi se osredotočam predvsem na oblačilno modo, zato želim v tem poglavju predstaviti njene glavne kategorije in namen uporabe.

Oblačila so razdeljena v štiri kategorije na katere močno vplivajo različne priložnosti uporabe (Easey 1995: 2):

- perilo / vrhnja oblačila,
- formalna oblačila / neformalna oblačila,
- oblačila narejena po meri / masovna proizvodnja oblačil,
- oblačila iz naravnih materialov / oblačila iz umetnih materialov.

Izbira oblačil se loči glede na uporabo oziroma namen (Easey 1995: 2):

- šola / služba,
- prosti čas,
- dom.

Izbran modni stil pomagajo oblikovati tudi modni dodatki kot so: čevlji, pokrivala, pasovi, torbe, šali, nakit, kozmetika, dišave itd. Seveda pa je oblačilna industrija tesno povezana tudi z drugimi modnimi storitvami, ki pogosto vplivajo na izbor oblačil. Mednje sodijo: svetovanje pri kombiniranju oblačil, svetovanje pri oblikovanju določenega stila, frizerske in kozmetične storitve, estetska kirurgija, tetoviranje, čistilni servisi, šivalni servisi in drugi. Vse pogosteje podjetja nudijo nekatere izmed naštetih storitev tudi znotraj svojih poslovalnic, čeprav je njihov glavni cilj prodaja oblačil in dodatkov, ki sodijo zraven.

2.2 MODA

V Enciklopediji mode zasledimo razlago, da je moda v določenem času uveljavljeni kroj oblačil, obutve, modnih dodatkov, barve. Označuje slog in okus časa pri najrazličnejših predmetih vsakdanje rabe in ne samo oblačil (O'Hara 1994: 152). V Verbinčevem Slovarju tujk (1997: 459) pa beseda moda izhaja iz latinske besede *modus*, kar pomeni mera, način. Sicer pa je moda opredeljena kot gospodujoča, okusu časa primerna noša, nadalje šega in navada; najnovejša šega, noša ali kroj.

»Današnji čas je tako prežet z modo, da se vtika v sleherni kotiček našega življenja in bolj kot je hiter naš življenjski tempo, hitreje se spreminja« (Krašovec-Pogorelčnik 1997: 13).

Po Južničju (1998: 238) se moda nanaša na način oblačenja, na materiale ali blago, na barve oblek in seveda na kroj. Pa še marsikaj sodi v modo. Gre na primer za odnos oziroma za kombinacijo med odkrivanjem in zakrivanjem telesa. Prav tako k modi prištevamo okraševanje in ornamentiranje.

2.2.1 Zgodovina mode

»Zgodovina oblačenja nas uči, da se je človek že od nekdaj bolj ali manj strastno odzval na zunanji videz, lasten in tuj. K temu sklepanju nas napeljuje dejstvo, da je krojaštvo med najstarejšimi pomagali v človeški evoluciji, kar pomeni, da je oblačenje tisto področje življenja, ki doživlja največ sprememb« (Sam 2000: 35).

Moda naj bi nastala iz potreb določenih oseb, ki so imele v družbi višji položaj in velik vpliv. Njihove potrebe naj bi narekovale modo. Sprva je potreba določene osebe veljala na primer za »modno muho«, z njenim posnemanjem pa je pridobila veliko privržencev ter tako postala pravilo, včasih celo tradicija.

Avtorica (1997) razlaga, da je človek že od samega začetka s pomočjo obleke preoblikoval in okrasil svojo naravno podobo, ter simbolično izražal svojo vlogo v skupnosti. Oblačila so bila sprva preprosta in neukrojena, sčasoma pa so postajala vedno bolj zapleteno krojena. Z nastankom razredne družbe so materiali, barve in oblike oblačil začeli označevati posamezne sloje ljudi. Razredna družba pa je omogočila tudi nastanek mode, saj so višji sloji morali

začeti slediti spremembam v slogu, če so želeli zadržati svoj družbeni položaj (Krašovec-Pogorelčnik 1997: 123).

Vendar danes lahko oporekamo trditvi, da je moda diktirana izključno iz višjega sloja. Dorfles (1979) pravi, da bi bilo celo absurdno, če bi danes modo smatrali kot domeno neke elite. Pojavlja se nov vidik, kjer se moda prilagaja nižjim namesto višjim slojem, fenomen, ki zajema širšo družbeno slojevitost. Na podlagi kulturnih sprememb, novih tehnologij in razvoja množičnih medijev se moda začne prilagaja tudi nižjim razredom, družbenim masam ter pri njih celo išče svoj navdih (Dorfles 1979: 107).

Po mnenju McCrackena (1990) lahko rečemo, da v sodobni družbi obleka ne označuje le razlik med družbenimi skupinami in jih postavlja v hierarhično razmerje, ampak predvsem specificira naravo razlik, ki obstajajo med družbenimi skupinami (McCracken 1990: 97-102). Marsikateri modni oblikovalec je svojo modo oblikoval in črpal neposredno iz ulic. Veliko elementov, kot so na primer delavski kombinezon, usnjene motoristične jakne in ribiške hlače, so fenomeni, ki so bili še do pred kratkim domena nižjih razredov. Lahko bi rekli, da so procesi kot je posnemanje višjih ali nižjih slojev, ustvarili vzdušje kreativne demokracije, kjer vsak posameznik pokaže svoj talent in svojo individualnost, ne glede na spol, starost ali barvo kože.

Kurdija (2000) trdi, da moda opozarja na spremembe v širšem družbenem kontekstu. Predstavlja osvobajajoči potencial za srednje in nižje sloje, ker postane medij, preko katerega se promovirajo predvsem nižje družbene skupine, ki so bile včasih zaprte v okvirju svoje družbene usode. Vsakdo lahko postane viden in pomemben (zvezda) vsaj za en dan (Kurdija 2000: 104).

Po mnenju Sušnikove (2004) je za današnjo modo značilno tudi, da se vedno bolj individualizira. Ne funkcionira več v predpisanih stilih, ki so se nekoč oblikovali na osnovi razredne, spolne in generacijske delitve, temveč se oblikuje na osnovi posameznikovih individualnih potreb, želja in interesov. Obrača se k posamezniku, da bi zadovoljila potrebe, ki izhajajo iz njegovega osebnega bivanja in mišljenja (Sušnik 2004: 28).

Oblikuje se na podlagi dveh nasprotujočih si tendenc v družbi. Prvo tendenco Simmel (1998) poimenuje potreba posameznika po vključenosti, drugo pa potreba po izključenosti. Posameznik se mora počutiti kot del širše družbene skupine, obenem pa mora imeti občutek, kot da je od nje neodvisen. Ljudje imamo tako potrebo po družbenem kot po individualnem. Moda pa je tista, s pomočjo katere se poskuša doseči ta učinek (Simmel v Barnard 1996: 10).

Na vedno hitrejše spreminjanje mode vpliva predvsem ekonomski vzpon nižjih slojev. Simmel (1998) poudarja, da večja ekonomska moč nižjih družbenih razredov posledično vpliva na spremenjeno vsebino mode in ceno modnih izdelkov. Moda postaja cenejša in manj ekstravagantna. Širše družbene množice z večjo kupno močjo začnejo vplivati na industrijo in zahtevajo cenejše izdelke. Pocenitev modnih oblačil pa lahko pripišemo tudi dejstvu, da si višji sloji ne morejo več privoščiti tako hitrega spreminjanja mode, ki jim jo vsiljuje posnemovalna težnja spodnjih slojev, če objekti mode ne postanejo sorazmerno poceni (Simmel 1998: 257).

2.3 GLAVNE ZNAČILNOSTI OBLAČILNE MODE

Oblačilna moda se predvsem ukvarja s spremembami in z oblikovanjem. To sta po mnenju Easeya (1995) njeni glavni značilnosti. Ustvarja kratkoročne trende oziroma modne muhe, kar pa ne pomeni, da je moda minljiva, saj se le ta pojavlja ciklično. Staro mnogokrat po določenem času zopet postane moderno. Slednji ritem sprememb je podrejen čim večji porabi, saj bi v premeru, da bi ljudje kupovali obleko le tedaj, ko bi se obrabila, ali ko bi proizvajalci ponudili uporabnejšo, propadlo veliko proizvodnih in trgovinskih sistemov, ekonomija najrazvitejših dežel pa bi občutno slabela (Easey 1995:1).

Easey (1995) pravi, da je modna industrija z namenom neprestanega ustvarjanja sprememb prisiljena tudi v neprestano ustvarjanje novih proizvodov, katerih ključni komponenti sta oblikovanje in kreativnost. Stopnje zapletenosti oblikovanja se razlikujejo glede na vrsto oblačila, od preprostejših majic pa do umetniških kreacij velikih oblikovalcev kot so Coco Chanel, Christian Dior, Yves St'Laurent in še mnogo drugih. Številna izmed oblačil visoke mode predstavljajo veliko umetniško vrednost, zato so njim namenjeni tudi muzeji, ki skrbijo, da so ta oblačila shranjena in razstavljena na primerni temperaturi, vlagi in svetlobi. Večina oblačil na trgu seveda ne prihaja iz kraljestva visoke mode, a so kljub temu proizvodi, katerih oblikovalci se pogosto navdihujejo iz sveta umetnosti (Easey 1995: 2)

2.3.1 Funkcije oblačilne mode

Skozi zgodovino se moda kot tudi oblačenje povezuje s spremembami v družbi. V sodobni in globalizirani družbi oblačenje ne opravlja le funkcije zaščite telesa, temveč mnogo več.

Moda je polifunkcionalna, kar pomeni, da ima veliko različnih funkcij. Teodorovič (1980) meni, da lahko razlikujemo naslednje štiri glavne funkcije mode (Teodorovič 1980: 35):

1. Prepoznavna funkcija mode; obleka omogoča članom različnih družbenih skupin, da se s pomočjo obleke in okraskov medsebojno prepoznavajo (predvsem gre za uniforme).
2. Funkcija prestiža; obleka v tem primeru služi določanju položaja, ki ga ima posameznik v družbeni hierarhiji. Množice ljudi lahko dosegaajo prestiž znanih osebnosti z imitiranjem njihovega načina oblačenja in obnašanja. Lahko se izraža tudi s sprejemanjem določene mode. Tako na primer v ženski modi velja pariška moda za vodilno in s tem tudi prestižno, medtem ko sta ameriška in nemška manj cenjeni ter s tem tudi manj prestižni.
3. Funkcija tekmovanja; tudi ta se kaže v odnosu med pripadniki različnih slojev v družbi. Povezana pa je tudi z ekonomsko funkcijo mode.
4. Erotična funkcija mode; manifestira se na različne načine, v nekaterih primerih pa pomeni »poziv« na ljubezen. E. Moren (v Todorovič 1980: 36) povezuje to funkcijo mode z vrednotami množične kulture. Todorovič (1980: 36) meni, da je »ideal ženske, ki ga proizvaja množična kultura videti kot lutka za ljubezen«.

Vse te funkcije mode nam povedo, da je moda veliko več kot le oblačilo. Oblačili naj bi se iz podobnih razlogov kot govorimo; da bi izpostavili ali zakrili svojo identiteto, pritegnili pozornost s seksualnim apelom, skratka komunicirali z obleko (Vovk 2005: 11).

2.3.2 Nivoji modnega oblikovanja

Vloga oblikovalca v podjetju je lahko zelo različna in se izraža predvsem glede na vrsto podjetja oziroma glede na zahtevnost oblikovalskih procesov. Našteti nivoji modnega oblikovanja vsekakor niso edini, temveč predstavljajo tiste najbolj izrazite.

Visoka moda

Visoko modo krojijo priznane modne znamke, ki se ponavadi predstavijo vsaj dvakrat letno na odmevnih modnih revijah. Prestižna oblikovalska imena predstavijo svoje spektakularne

kreacije vredne več tisoč evrov. To so oblačila, ki pogosto nimajo uporabne vrednosti, gre namreč za kreativne presežke, gre za umetnost (Easey 1995: 16).

Oblikovalska moda

Pogosto iste modne hiše oziroma njihovi oblikovalci, ki predstavljajo visoko modo, ponujajo svojim strankam tudi oblikovalsko modo. To so oblačila, čevlji, pokrivala, torbe, pasovi in vsi ostali dodatki, ki niso unikatni, vendar se vseeno proizvajajo v omejenem številu. Easey (1995) razlaga, da so produkti oblikovalsko dovršeni, izjemno visoke kvalitete ter temu primerno visokih cen, a so bolj uporabni in primerni za vsakdanje življenje, kot tisti, ki jih predstavlja visoka moda (Easey 1995: 16). Oblikovalska moda temelji na močnih in prepoznavnih blagovnih znamkah, ki jih oblikovalci pogosto izkoristijo tudi za preboj na druga področja oblikovanja na primer: notranji dizajn, posoda, dodatki za dom itd. Te blagovne znamke so zelo prodorne tudi na področju kozmetike, parfumov, nakita, očal in drugih dodatkov, ki ustvarjajo tako imenovano »celostno podobo«.

Ulična moda (za množični trg)

Gre za proizvode po katerih posega večina ljudi, vse pogosteje pa po njih posegajo tudi tisti, ki jih cenovni razred ne omejuje toliko. Gre za podjetja, ki bijejo časovni boj pri posnemanju modnih trendov, svojim strankam pa v zameno za ekskluzivnost ponujajo cenovno ugodnejše proizvode (Easey 1995: 16).

Seveda obstajajo številna podjetja, katerih strategija in cenovni razred se ne uvršča v nobenega od naštetih nivojev, temveč se nahaja nekje vmes. Prav tako stranke pogosto prehajajo iz enega nivoja na drugega. Na primer premožnejši ljudje si pogosto kupujejo v oblikovalskih trgovinah, kjer bolj klasične artikle z daljšo življenjsko dobo kombinirajo z cenejšimi kosi, ki predstavljajo modne muhe (trenuten navdih), kupljene v trgovini s hitro modo. Za posebne priložnosti pa si privoščijo obleko priznanega oblikovalca visoke mode.

V dvajsetem stoletju se je močno razmahnila industrializacija tekstilne proizvodnje. V interesu tekstilne industrije je prodati čim več proizvodov, kar pomeni, da je tudi moda postala eden od mehanizmov, s katerimi tekstilni centri usmerjajo in profitno obvladujejo tržišče. Zanimivo je dejstvo, da največji dobički ne pripadajo znanim oblikovalcem, ki se predstavljajo na spektakularnih modnih revijah in jih najdemo v trgovinah z visoko modo. Le

ti pripadajo trgovinam za množični trg, zato se bom v svoji nalogi osredotočila predvsem poslovanje teh podjetij.

2.4 MODNI MARKETING

Easey (2004) definira modni marketing kot uporabo številnih marketinških tehnik in poslovnih strategij, s katerimi podjetje želi vplivati na obstoječega ali potencialnega potrošnika oblačilnih in vseh drugih sorodnih produktov in storitev z namenom doseganja dolgoročnih ciljev organizacije (Easey 2002: 4).

Pri izvajanju modnega marketinga je zelo pomembno sodelovanje med modnimi oblikovalci in strokovnjaki za marketing. Tu nastane najpogosteje problem, saj se njihovo delo in znanja precej razlikujejo. Zelo malo modnih oblikovalcev ima izkušnje s poslovanjem in marketingom. Podobno velja za marketinške izvedence, ki navadno nimajo znanja in občutka za umetnost in oblikovanje. Easey (2002) razlaga, da se študente oblikovanja uči, naj se osvobodijo vseh časovnih in stroškovnih omejitev, saj le na ta način lahko zares izrazijo svojo kreativnost, izzovejo status quo in tako dosežejo izjemne oblikovalske rešitve (Easey 2002: 4).

V nasprotju z njihovo spontanostjo marketinški izvedenci k problemom pristopajo sistematično in analitično. Med njihove vrednote spada natančno preračunavanje vložkov in dobičkov, dobro poznavanje trga in konkurence, skrbno izpeljane raziskave ter brezhibno izdelani poslovni načrti (Easey 2002: 4).

Kljub izpostavljenim problemom med oblikovalci in marketinškimi strokovnjaki si le-ti delijo tudi nekatere skupne poglede. Strinjajo se, da je za uspešno delovanje nujen profesionalen pristop, zavedajo se pomembnosti komunikacije in ključnih funkcionalnih lastnosti oblačil, kot je na primer vodoodpornost materiala ali primernost za strojno pranje.

Zaradi prepričanja, da marketinški izvedenci omejujejo svobodo in domišljijo oblikovalcev, medtem ko so slednji obravnavani kot nedisciplinirani in ne ozirajoči se na stroške in profitnost, so se oblikovali trije različni pristopi k modnemu marketingu (Easey 2002: 5):

1) Osredotočenost na oblikovanje

V tem primeru se marketing razumeva kot sinonim za promocijo. Glavno vlogo imajo oblikovalci, marketing naj bi le pomagal prodati idejo javnosti. V praksi se v tem primeru marketing izvaja le v obliki odnosov z javnostmi ali oglaševalskih akcij. Potrošniki in potencialni potrošniki so ljudje, ki jih vodi in navdihuje kreativen stajling, ki se primerno oglašuje in promovira.

Najnovejše kreacije pogosto nosijo znani igralci, glasbeniki, športniki in drugi. V tem primeru je dizajn na prvem mestu, javnosti pa se ga predstavi z »močno« osebnostjo, ki ga legitimira v očeh potrošnika. Na ta način so številni oblikovalci dosegli izjemne poslovne uspehe. Glavna pomanjkljivost tega pristopa je, da je oblikovalec neprestano odvisen od lastne intuicije in sposobnosti, da pozna in zadovoljuje potrošniške želje in s tem dosega dobiček. Ta pristop je torej omejen le na majhno število tistih, ki proizvajajo zelo drage izdelke namenjene le izbrani eliti.

2) Osredotočenost na marketing

V nasprotju s prvim primerom, kjer proizvajalci skušajo najti načine za prodajo tistega, kar so proizvedli, se pri sistemu osredotočenosti na marketing skuša proizvajati tisto, kar menijo, da se bo prodajalo. Marketing ima glavno vlogo in obravnava oblikovalca, kot nekoga, ki se mora primerno odzvati na potrošniške zahteve, ki so ugotovljene na podlagi tržnih raziskav. Ne samo, da posledično lahko nastanejo visoki stroški zaradi nenadne potrebe po spremembah, temveč ta način tudi izvaja veliko kontrolo nad oblikovalcem in ga tako zavira pri njegovem delu.

Takšen sistem imajo predvsem nekatere blagovne znamke, ki so usmerjene na širšo skupino potrošnikov. Pogosto dosegajo dobre rezultate, a se pojavlja problem, da preveč proizvajalcev ponuja skoraj identične produkte in tako ponudba deluje blede in nezanimivo. Ta pristop je lahko težaven tudi zato, ker potrošniki pogosto niti sami ne vedo kaj želijo ali pa se njihove želje zelo hitro spremenijo. Nekaterim na primer določen dizajn na modni stezi ni všeč, a spremenijo mnenje, ko ga sami pomerijo v trgovini ali na primer opazijo, da so ga drugi sprejeli z odobravanjem.

3) *Koncept pravega modnega marketinga*

Pri tem konceptu gre predvsem za soodvisnost marketinga in oblikovanja, pri čemer se posveča velika pozornost dizajnu, potrošniku in dobičku. Če oblikovalci razumejo, kako lahko marketing obogati kreativni proces in marketinški izvedenci cenijo vlogo dizajna pri oblikovanju in reagiranju na potrošniške želje in potrebe, potem lahko podjetja dosežejo velik napredek.

Slika 2.4.1: Koncept pravega modnega marketinga

Skrb za modno oblikovanje	Visoka	ORIENTIRANOST NA OBLIKOVANJE	KONCEPT PRAVEGA MODNEGA MARKETINGA
	Nizka	NEUSPEH	ORIENTIRANOST NA MARKETING
		Nizka	Visoka

Skrb za povpraševanje in dobiček

Vir: Easey 1995: 7.

Iz modela koncepta modnega marketinga je razvidno, da podjetja, ki ne upoštevajo želja potrošnikov in ne razvijajo svojega dizajna ne morejo postati uspešna. Nizka stopnja skrbi za razvijanje dizajna in visoka stopnja skrbi za potrošnika in dobiček ali obratno ni dovolj za uspeh. Najbolj primerna formula je torej koncept uravnoveženega modnega marketinga.

Ta pristop uporabljajo že številna modna podjetja in njihov uspeh se kaže, ne samo skozi dobljene modne nagrade in priznanja, temveč tudi skozi zavidljivo visoko prodajo in izjemnimi dobički. To potrjuje, da koncept pravega modnega marketinga ni le nekakšen teoretski okvir, temveč izredno dobro funkcioniira tudi v praksi.

3. HITRA MODA

Hitro modo ustvarjajo globalne modne verige, ki imajo precizno dovršene poslovne sisteme in so zadnjih nekaj let izjemno uspešne. Strokovnjaki jim tudi za naprej napovedujejo svetlo prihodnost. Po mnenju Christopherja in drugih (2004) so njihove značilnosti: vertikalna organiziranost in zato hitra odzivnost, fleksibilnost, dobra informiranost, skrb za razvoj, trženje in promocijo svoje blagovne znamke, kontinuirano pridobivanje in poglobljanje znanja ter usposobljenosti zaposlenih (glej Christopher in drugi 2004: 367). Običajno so podjetja tudi angažirana pri vlaganju v modernizacijo in racionalizacijo proizvodnje ter izboljšanju delovnih pogojev zaposlenih. Povečanje produktivnosti in optimiziranje poslovnega izida, spremljanje zahtev trga, skrb za kakovostno, učinkovito in pravočasno proizvodnjo ter izjemna dinamika proizvodnje novih, inovativnih in kreativnih proizvodov so tako glavni cilji podjetij hitre mode (glej Barnes in Lea-Greenwood 2006: 262).

3.1 GLAVNI PREDSTAVNIKI

Med najbolj znana in uspešna podjetja hitre mode lahko štejemo švedski H&M (Hennes&Mauritz), nemški Orsay, švicarski Tally Wajl, ameriški Gap, angleški Top Shop, španska Mango in Zara ter še mnoge druge. Le-ti imajo resnično zavidanja vredne rezultate za blagovne znamke, ki so z ekspanzijo čez meje začele šele pred kratkim.

Seveda se omenjene blagovne znamke med seboj razlikujejo. H&M in Top Shop na primer ponujata zvezdniško modo po sprejemljivih cenah in s tem ciljata predvsem na najstnike. To je segment, ki je bil pri ostalih večjih ponudnikih nekoliko zapostavljen. Konec koncev je Evropa stara celina in tu je doma resna moda. Kljub temu so tudi Armani, Boss, Escada in drugi začeli s pomlajevanjem svojih blagovnih znamk kot so Hugo Boss, Laureli in Armani Jeans, ki so sicer cenejše od starejših bratov, vendar še vedno drage blagovne znamke. Modnost je po nepisanem pravilu velikih modnih oblikovalcev nekaj, kar je treba relativno drago plačati. Samo tako se ustvarja potrebna ekskluzivnost, trdijo zagovorniki stare modne šole. In tu vse postavljajo na glavo Mango, Zara in še mnogi drugi. Ozka silhueta, modne barve in potiski, stilistično dovršeni detajli, celovita ponudba dodatkov. Zelo oblikovalske kolekcije. Dovolj neformalno, vendar ne preveč vsakdanje. Pisano na kožo mlademu potrošniku, ki išče svojo lastno oblačilno identiteto.

Pri podjetjih hitre mode gre predvsem za to, pravita Pan in Holland (2006), da proizvajajo modo za množičen trg, a hkrati želijo zadovoljevati individualne želje potrošnikov, ki jih vključujejo v oblikovanje in proizvodnjo svojih produktov. Potreba po tem se je na trgu pokazala predvsem zaradi globalnih sprememb. V preteklosti je bil glavni cilj ponuditi stabilno množično proizvodnjo, ki je predstavljala predvsem ponudbo, ki si jo lahko privoščijo vsakdo. Danes pa se je le ta marsikje preoblikovala v bolj prilagojeno in individualizirano ponudbo, ki skuša potrošniku ponuditi kar želi. Pravzaprav se podjetja hitre mode skušajo pozicionirati nekje med množično in visoko modo. Pri tem se izraža nova oblika organizacije, ki poudarja svetovanje in servis kot del produkta (Pan in Holland 2006: 347).

3.2 POTROŠNIKI HITRE MODE

Evropa je zelo pomemben modni trg, a se v zadnjih letih kažejo znaki prevelike zasičenosti. Spremenila se je potrošniška senzibilnost. Šarotarjeva (2001) pojasnjuje tudi, da je problem evropske modne industrije multikulturalnost in precej manjša homogenost kot v katerem koli drugem sektorju. Homogenost se seveda spreminja tudi s starostno skupino. Mlajša generacija potrošnikov ima širom po svetu relativno poenoten okus. Poslušajo isto glasbo, gledajo iste filme, imajo iste zvezdniške idole. Zato imajo ožje usmerjene, na mlajšega potrošnika orientirane verige hitre mode večje možnosti komercialnega širjenja čez kulturne meje in s tem boljše pogoje za poslovno uspešnost in dobro prihodnost. Dovolj je, da njihov osnovni model rahlo priredijo specifičnim življenjskim stilom (Šarotar 2001: 25).

Ljudje, ki zahajajo v trgovine s hitro modo so precej različni. Najbolj so seveda te znamke popularne pri mlajših potrošnikih, ki si želijo hitre spremembe in pogosto menjavanje stilov. Pripravljeni so eksperimentirati, zato hitro sprejemajo najnovejše trende. Hitra moda pa ne ponuja le-tega, saj ima vedno na svojih policah še dve skupini proizvodov, ki pritegnejo najrazličnejše potrošnike. Poleg najbolj modnih modelov, ki napovedujejo prihodnje uspešnice, ponujajo široko paleto tekoče mode, to pomeni proizvodov, ki so že potrdili svojo popularnost in se ponujajo v številnih različicah. Oboji pa se lahko vedno kombinirajo z bazičnimi proizvodi po najbolj ugodnih cenah, ki so namenjeni prav vsem potrošnikom in za podjetje predstavljajo zanesljiv vir dohodka vsako sezono.

Skupino potrošnikov hitre mode je težko natančno definirati. Še najlažje bi jih bilo definirati glede na kupno moč, a so tudi tu vse pogostejša odstopanja. Mnogo tistih, ki bi si lahko privoščili le prestižne modne znamke, vse večkrat srečamo tudi v trgovinah hitre mode. Percepcija o tem, kaj danes tvori dober modni stajling, se je precej spremenila. Ena največjih modnih napak je danes gotovo kombinacija od glave do peta v najnovejših modelih na primer Prade direktno z modne steze v Milanu. Še posebej odkar modne ikone, kot sta Kate Moss in Sienna Miller individualno in z občutkom kombinirata prestižno jakno Marc Jacobs, majico H&M, hlače Zara, klobuk svoje babice in torbico Prada ter sta videti odlično.

3.3 ZNAČILNOSTI TRGA

Glede na specifične proizvode, ciljnih skupin potrošnikov ter načina proizvodnje Christopher in drugi (2004) predvsem izpostavijo naslednje značilnosti trga hitre mode (Christopher in drugi 2004: 367):

- Nizka predvidljivost; zaradi velike občutljivosti izdelkov na zunanje dogajanje se lahko povpraševanje spreminja iz tedna v teden in od izdelka do izdelka, zato je predvidevanje zelo težko.
- Visoka občutljivost izdelkov; aktualnost izdelkov se lahko spremeni iz danes na jutri na primer zaradi: vremena, kulturnih dogodkov, medijev, popularnih zvezdnikov... Potrošniki lahko ocenjujejo vrednost na primer računalnika na podlagi splošnih kriterijev programske in strojne opreme, medtem ko so kriteriji modnih potrošnikov izjemno subjektivni, ter so poleg že omenjenih dejavnikov odvisni tudi od osebnega okusa, kulture, estetskih kriterijev itd. (Jin 2004: 234).
- Kratki življenjski cikli; proizvodi so pogosto oblikovani tako, da predstavljajo neko trenutno razpoloženje, ki pa pogosto hitro mine, zato je njihova življenjska doba zelo kratka, nemalokrat izražena le v mesecih ali celo tednih.
Če ponovno primerjam modne izdelke z električnimi, imajo le-ti v večini veliko bolj stabilen življenjski cikel in s tem večje možnosti, da se prodajajo več sezon (Jin 2004: 233).
- Impulzivnost nakupov; potrošniki se radi odločajo za nakup, ko pridejo v stik s proizvodom na mestu prodaje in ne z načrtovanim namenom. Velikokrat še sami natančno ne morejo ali ne želijo predvideti svojih nakupov.

Jin dodaja še naslednje značilnosti (Jin 2004: 233-234):

- Omejenost avtomatizirane in računalniško vodene proizvodnje; tekstilna industrija uporablja mehke materiale (tekstil) ter zapleten način rezanja in šivanja oblačil, zato je implementacija tehnologije, ki ne potrebuje človeškega vodenja zelo težavna. Oblikovanje in proizvodnja s pomočjo računalniških programov sta sicer že zelo dobro razviti, vendar pogosto precej neuporabni za večino manjših proizvajalcev. Ker je še vedno potrebno veliko delovne sile, ki predstavlja velike stroške, je selitev v dežele s cenejšo delovno silo v modni industriji zelo aktualna, čeprav prinaša tudi številne pomanjkljivosti.
- Kombinacija visoko in nizko razvite tehnologije; Zaradi že omenjene občutljivosti materialov industrija zahteva precej dovršeno tehnologijo. Poleg tega pa zahteva upravljanje in koordiniranje izjemno razvitih sistemov komunikacije in integracije. Le na ta način lahko nadzira tako veliko število različnih proizvodov dobavljenih iz oddaljenih držav, nestabilno povpraševanje ter vsa prodajna mesta, ki jih upravlja oziroma z njimi sodeluje. Predstava o nizko tehnološki razvitosti industrije v celoti je torej napačna. Vstopne ovire so sicer resnično precej nizke v primerjavi z drugimi industrijami, vendar pa celotno upravljanje zahteva eno najbolj razvitih tehnologij.
- Zelo širok razpon produktov, od osnovnih do zelo modnih; med osnovne izdelke uvrščamo tiste, po katerih je povpraševanje precej stabilno, na primer črne moške nogavice ali klasična bela srajca. V nasprotju z njimi se modni izdelki na primer moška obleka na ruski ovratnik ali žensko balonasto krilo, precej bolj spreminjajo in se proizvajajo v manjših količinah ter številnih različicah.
- Upravljanje z izjemno veliko in raznoliko zalogo; poleg številnih dizajnov oblačil, ima vsak še svoje podvrste na primer velikostni razpon, barvne možnosti ter materialne različice. Te podvrste zahtevajo individualno upravljanje, saj je lahko na različnih prodajnih mestih ob različnem času povpraševanje po različnih barvah, velikostih in materialih zelo različno. Poleg tega potrošniki pričakujejo, da so proizvodi usklajeni glede na kolekcije, ki jih lahko kar najbolje kombinirajo med seboj. Proizvajalci tako proizvajajo na tisoče različnih modelov, saj ne želijo zgrešiti prodajnih priložnosti. Posledično si postaja ponudba v trgovinah vedno bolj podobna, kar predstavlja problem tako za proizvajalce kot za potrošnike.

Vse naštetu zahteva od podjetji drugačen pristop in način organizacije. Pripravljeni morajo biti na zelo hitro prilagajanje trgu, ki pa je mogoče le v izjemno fleksibilnih oblikah zbiranja informacij in reagiranja na njih z razpoložljivimi kapacitetami proizvodnje.

3.4 DEFINICIJA SISTEMA HITREGA ODZIVA

Najpomembnejša značilnost podjetji hitre mode je, kot nam že ime pove, hitrost odzivanja na spremembe na trgu. Le to lahko dosežejo s sistemom upravljanja, ki temelji na vertikalni integraciji in omogoča bliskovite reakcije na potrošniško povpraševanje.

»Sistem hitrega odziva je stanje fleksibilnosti in odzivnosti, pri kateri organizacija stremi k proizvodnji velike palete različnih proizvodov in storitev namenjenih potrošnikom, v natanko določenih količinah, različicah in kvalitetah, narejenih v pravem času, na pravem mestu, za pravo ceno, točno tako, kot to diktirajo potrošniške zahteve. Sistem hitrega odziva omogoča sprejemanje odločitev na podlagi informacij o zahtevah potrošnikov v zadnjem trenutku in pri tem omogoča maksimalno raznolikost ponudbe ter minimalen čas odziva, stroškov in odvečne zaloge. Ta sistem torej daje največji poudarek fleksibilnosti in hitrosti proizvodnje, da bi uspel dosežati najboljše rezultate na visoko konkurenčnem, minljivem in dinamičnem modnem trgu« (Christopher in drugi 2004: 372).

3.4.1 Odzivni čas

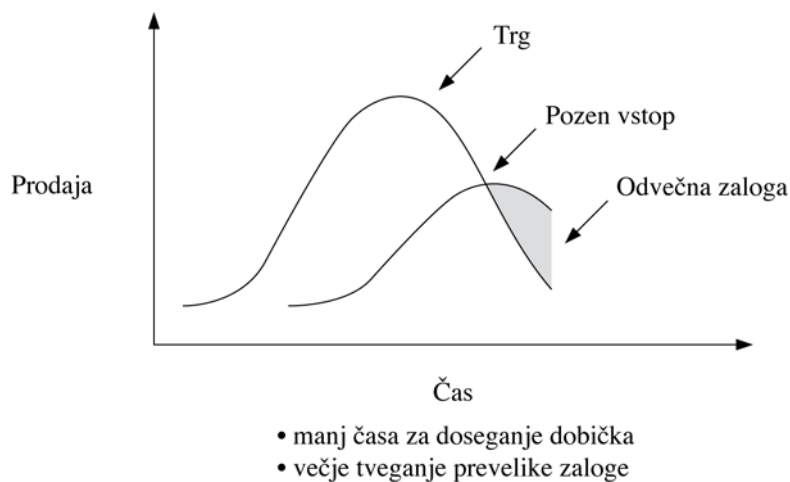
Odzivni čas pomeni čas od zasnove do trga, torej od oblikovanja izdelka, proizvodnje ter nazadnje distribucije na mesto prodaje. Podjetja se morajo čim manj zanašati na napovedi ter čim bolj skrajšati odzivni čas. Bolj, kot je skrajšan odzivni čas, krajša je lahko napoved trendov oz. povpraševanja v bližnji prihodnosti in s tem močno zmanjšana možnost napak.

Prvi pogoj za pravočasen odziv na želje potrošnikov so informacije. Le-te se oblikujejo in spreminjajo dan za dnem, uro za uro. Zelo pomembno jih je spremljati in analizirati ter tudi posredovati vsem členom v proizvodnji verigi. Oblikovalci, dobavitelji, proizvajalci oblačil in proizvajalci materialov vsekakor nimajo direktnega stika s potrošniki. Če ne dobijo pravih informacij ob pravem času zaradi slabe organiziranosti in komunikacije, lahko opravljajo svoje delo le na podlagi dolgoročnih napovedi, ki pa zaradi že omenjenih razlogov pogosto ne

obrodijo sadov. Kompleksen in natančen sistem za pridobivanje, analiziranje in posredovanje informacij vsem članov v verigi je torej predpogoj za uspeh.

Christopher in drugi (2004) pa poudarjajo, da hitra odzivnost ni tako zelo pomembna le zato, da lahko pravočasno zadovoljimo želje potrošnikov in s tem dosegamo dobiček, temveč tudi zato, ker je lahko povpraševanje zelo kratko oziroma je pogosto življenjski cikel izdelka zelo kratek. To pomeni, da bomo imeli, v primeru, da smo zamudili pravi čas vstopa izdelka na trg, zmanjšan idealni čas visokega donosa, poleg tega pa še najverjetneje izgubo pri preveliki zalogi, ki ji bo v kasnejšem obdobju (čas razprodaj) treba znižati ceno (Christopher in drugi 2004: 368).

Slika 3.4.1.1: Pri kratkih življenjskih ciklih je odzivni čas ključnega.



Vir: Christopher in drugi 2004: 368.

Pri primerjavi krivulje izdelka, ki jo lahko doseže naše podjetje, in krivulje povpraševanja potrošnikov po tem izdelku nastane časovna vrzel, ki jo imenujemo vrzel odzivnosti. Najpogosteje je bila ta vrzel zapolnjena s predvideno zalogo, ki pa ni bila nujno točna, kar je lahko pomenilo zmanjšano prodajo, stroške prevelike zaloge, promocijskih znižanj in nazadnje sezonskih znižanj (Christopher in drugi 2004: 368).

Zahtevna, a nujna naloga za podjetja (ne samo v modni industriji), je torej pravočasno zaznavanje zahtev, nabava materialov, proizvodnja izdelkov ter posredovanje le-teh na trg. V nasprotnem primeru se podjetja srečujejo z velikimi izgubami, saj potrošniki vedno bolj dokazujejo, da niso pripravljeni čakati, temveč posežejo po proizvodih druge blagovne znamke, ki jim ponuja, kar želijo in potrebujejo.

3.4.2 Značilnosti verige hitrega odziva

Glavna značilnost verig, ki so predvsem skoncentrirane na dobavo, je kontrola zalog, medtem ko so verige, ki jih vodi povpraševanje (verige hitrega odziva), poleg tega skoncentrirane še na prave informacije.

Značilnosti verige hitrega odziva so (Christopher in drugi 2004: 370-372):

- Tržna občutljivost; dobro poznavanje svojih končnih kupcev je bil vedno pomemben cilj tržno usmerjenega poslovanja, v modi pa je prav gotovo glavnega pomena. Proizvajalci uporabljajo in analizirajo prodajne podatke za načrtovanje zalog v primeru, da se bo produkt še proizvajal, sicer pa podatke uporabijo za analizo trendov. Opazovanje in analiziranje potrošnikov se opravlja dnevno in se nikoli ne konča. Nekatera podjetja imajo tako imenovane skavte, ki potujejo po svetu in zbirajo nove ideje in trende, s katerimi bi čim bolj pritegnili potrošnike. Pomemben vir informacij so tudi menedžerji trgovin in njihovi prodajalci, ki so v direktnem stiku s potrošniki. Le ti lahko posredujejo informacije, ki jih prodajni podatki ne pokažejo kot na primer manjkajoča ponudba, komentarji o določenih detajlih, prednosti in pomanjkljivosti določenih modelov ... Z uporabo računalniških programov za oblikovanje in proizvodnjo so lahko te pomanjkljivosti zelo hitro odpravljene. Ena izmed zelo pomembnih funkcij vseh, ki se ukvarjajo s servisom, je torej tudi prefinjen in izšolan občutek za poslušanje. Vodje trgovin tako nimajo več najmočnejšega glasu, temveč največjo sposobnost natančnega poslušanja mnenja strank. S tem načinom je mogoče pridobiti številne zelo dragocene informacije, ki lahko organizaciji omogočijo boljše zadovoljevanje želja strank v prihodnje (Burca in drugi 2006: 1243).
- Virtualna povezanost; Gre za posredovanje informacij o resničnem povpraševanju (glede na modele, barve in velikosti) med vsemi členi v verigi od trgovcev, oblikovalcev in proizvajalcev oblačil do proizvajalcev materiala. Glede na podatke raziskav Beazleya in Bonda (2006) naj bi bilo zaman kar 80% porabljenega časa namenjenega oblikovanju in razvoju, zaradi netočnih oziroma neažurnih informacij. Po njihovem mnenju so torej sistemi za natančno izmenjavo informacij zelo pomembni (Hayes in Jones v Beazley in Bond 2006: 258). Do nedavnega je večina trgovcev podatke o prodaji obravnavala kot poslovno skrivnost in je ni delila z ostalimi členi v verigi. V zadnjih letih pa se je izkazalo, da to omogoča boljše

oskrbovanje trgovin s ponudbo in hkrati upravljanje z manjšo zalogo. S tem se tudi zmanjšajo transakcijski stroški, še posebej, če vsi člani v verigi skupaj sodelujejo in upravljajo z zalogo.

- Mrežna organiziranost; Cilj je doseganje fleksibilnosti na podlagi sodelovanja z raznoliko bazo dobaviteljev. Benetton je na primer dosegel visok nivo odzivnosti na podlagi tesnega sodelovanja s specializiranimi majhnimi proizvodnimi obrati. V preteklosti je prevladovala ideja, da je dobro, da organizacija sodeluje z manjšim številom dobaviteljev za daljše časovno obdobje. V mreži hitrih odzivov pa je organiziranost drugačna. Organizacija sodeluje s številnimi manjšimi dobavitelji, ki jih za posamezne produkte izbira glede na potrebe. Tako se proizvajalci pri različni produktih menjajo z namenom doseganja najboljših rezultatov glede na hitrost, kakovost in ceno. Klub tej organiziranosti so odnosi med vsemi člani tesni in morajo temeljiti na zaupanju in zanesljivosti.
- Skladnost postopkov; Za hitro odzivnost je potek postopkov zelo pomemben tako znotraj organizacije kot z zunanjimi člani. Nepotrebni zastoji pri urejanju dokumentov so lahko kritični. Pri klasičnem sistemu verige dobave je lahko preteklo tudi do 12 mesecev od zasnove izdelka pa do končne ponudbe v trgovini. V verigi hitrih odzivov pa je tudi s pomočjo programske opreme in internetne povezanosti vse skupaj možno opraviti mnogo hitreje, zato je nujno odpraviti vse nepotrebne birokratske zaplete. Danes je mogoče tesno in usklajeno sodelovanje, kljub različnim mednarodnim sistemom in velikimi geografskimi oddaljenostmi, tako da se organizacije povežejo in resnično delujejo kot eno podjetje. Dobra mrežna povezanost virtualnih skupin, ki si med seboj pravočasno izmenjujejo aktualne informacije, lahko doseže veliko večjo stopnjo usklajenosti in s tem tudi uspešnosti.

Birtwistle in drugi (2003) povzamejo, da lahko z natančnimi informacijami o potrošnikih, ki se posredujejo vsem članom v verigi, zanesljivimi dobavitelji, ter hitrimi in enostavnimi birokratskimi postopki, podjetja dosežejo glavne cilje uporabe sistema hitrega odziva. Le-ti so (Birtwistle in drugi 2003:119):

- 1) Zmanjšanje odvečne zaloge pri vseh členih verige od proizvajalcev neobdelanih materialov pa do trgovcev.

- 2) Zmanjšanje tveganja pri napovedi z napovedovanjem in sprejemanjem odločitev za krajše časovno obdobje glede na nakup potrošnika.
- 3) Zmanjšanje stroškov z doseganjem večje učinkovitosti pri zadovoljevanju želja potrošnikov.

Doseganje teh ciljev pomeni, poleg zmanjšanja celotnih stroškov, tudi večjo prodajno uspešnost. Če podjetja potrošnikom ponujajo »prave« izdelke, s tem tudi hitreje obračajo zalogo, kar pomeni, da imajo tudi nizko rotacijo. Posledično si podjetja lahko privoščijo oblikovanje in proizvodnjo nove ponudbe (novih izdelkov in kolekcij), kar lahko ponovno privabi potrošnike v njihove trgovine.

3.5 DRUGAČEN PRISTOP K OBLIKOVALSКИM PROCESOM

Čeprav je uspešna prodaja modnih proizvodov rezultat združenih prizadevanj dobaviteljev in proizvajalcev, pri natančnem planiranju, dobri komercialni presoji in učinkovitem upravljanju z zalogo, je prav gotovo srce proizvoda dizajn, saj le-ta najprej pritegne kupca (glej Jackson in Shaw 2001: 39).

Vloga modnih oblikovalcev pa se močno razlikuje glede na vrsto blagovne znamke in cenovni razred v katerem posluje. Večina podjetji hitre mode ima lastne skupine mladih in nadobudnih oblikovalcev, ki jih pogosto rekrutirajo direktno iz znanih šol za oblikovanje. H&M ima zaposlenih 100 oblikovalcev in 50 strokovnjakov za vzorce, celoten oddelek nabave in dizajna pa zaposluje več kot 500 ljudi, ki skrbijo za celoten proces od zasnove ideje za izdelek do predaje naročila ustreznim proizvajalcem. Vsako kolekcijo ustvarja samostojna skupina oblikovalcev, pomočnikov, strokovnjakov za vzorce, nadzornikov in odgovornih za nabavo. Tako se letno proizvede tisoče novih modelov, ki oblikujejo različne kolekcije (Zelič 2005: 63). Oblikovalci se navdihujejo na različnih področjih od filmske in glasbene industrije do ulične in klubske mode na vseh koncih sveta. Obiskujejo mednarodno znane modne sejme in revije, zaradi česar jih pogosto kritizirajo, da le kopirajo modele prestižnih modnih oblikovalcev. Zagovarjajo se s tem, da proizvajajo izdelke, ki jih potrošniki želijo, za širši množici dostopno ceno, ne glede na to ali jih je prevzela ideja znanega oblikovalca ali pa kombinacija, ki jo nosi japonski študent zgodovine na sprehodu po mestnih ulicah Madrida.

Pomembno pa je omeniti, da v nasprotju s podjetji visokega cenovnega razreda, podjetja hitre mode, ki proizvajajo za množični trg, obravnavajo vlogo oblikovalcev v okviru tržnih zakonitosti povpraševanja in pospeševanja prodaje glede na visoko konkurenčen in cenovno občutljiv trg. Posledično ima zato oblikovalec v tem primeru drugačno vlogo kot jo ima oblikovalec pri luksuznih blagovnih znamkah, saj mora upoštevati hitro spreminjajoče se trende in sodelovati z dobavitelji z namenom, da bi oblikovali modne izdelke po konkurenčni ceni. Gre torej za usklajevanje med oblikovalsko skupino proizvajalcev, oblikovalca naročnikov, ki skrbi predvsem, da so izdelki oblikovani glede na povpraševanje potrošnikov in stil podjetja, ter tehnologi, ki svetujejo pri konstrukciji oblačil in izbiri materialov. Končni izbor izdelkov glede na količino in barve je v tem primeru v rokah naročnikov in ne oblikovalcev. Jackson in Shaw (2001) pravita, da je takšen bolj demokratičen odnos med naštetimi funkcijami skupin znotraj proizvodnega procesa nujen. Za podjetja z masovno proizvodnjo in prodajo je torej nujno, da na ta način zmanjšajo tveganje pri izboru čim večjega števila proizvodov (Jackson in Shaw 2001: 40).

Vsekakor je potrebno poudariti še enkrat, da je kljub omenjenim načinom sodelovanja, v vsakem podjetju, ki se ukvarja z modo, oblikovanje prav gotovo ključnega pomena. Če modni proizvod ne pritegne pozornosti in ne vzbudi navdušenja in želje pri potrošniku, potem niti visoko razviti sistem proizvodnje, upravljanja in distribucije ne more prodati takšnega izdelka.

3.6 DRUGAČEN PRISTOP K OBLIKOVANJU KOLEKCIJ

Zaradi velike konkurence in nenehne potrebe po novih, svežih, trendovskih izdelkih so bili proizvajalci primorani spremeniti način predstavitve sezon. V preteklosti je posamezna sezona predstavljala posamezno kolekcijo na primer trend za pomladno poletno kolekcijo določene blagovne znamke. Ovire za večjo fleksibilnost so poleg počasne proizvodnje predstavljali fiksno določeni datumi predstavitve novih materialov ter modnih in prodajnih sejmov, ki se navadno odvijajo eno leto pred predstavitvijo novih proizvodov v trgovini. Naročila so se posledično vršila vsaj šest mesecev vnaprej, kar je predstavljalo veliko tveganje prevelike ali premajhne zaloge, saj je načrtovanje temeljilo na podlagi napovedi in predvidevanj (Barnes in Lea-Greenwood 2006: 261). V zadnjih letih se stvari spreminjajo. Večina podjetij hitre mode ima še vedno dve glavni sezoni (pomlad-poletje in jesen-zima),

znotraj katerih pa se sproti oblikujejo različne kolekcije, lahko jih je tudi do 20 letno. Najuspešnejši se skušajo sproti prilagajati povpraševanju na trgu. To predstavlja velik izziv za način oblikovanja in snovanja novih idej, hitrejšo proizvodnjo in dobavo ter celotno logistično upravljanje. Seveda je ključni element hiter odzivni čas, kjer pa uvažanje iz oddaljenih držav s poceni delovno silo pomeni še dodaten problem. Ne gre le za prostorsko oddaljenost, temveč predvsem za zastoje pri uvozi in izvozi ter neustaljenost in nenadne zaplete, ki se pogosto dogajajo pri takšnih internacionalnih procesih.

3.7 DRUGAČEN PRISTOP K PROIZVODNIM PROCESOM

Za hitrejšo proizvodnjo obstajajo številne alternative linijskemu proizvodnemu načinu, s katerim lahko znižajo medfazne zaloge in pospešijo pretočni čas. Ena takšnih je eno kosovni proizvodni sistem, ki uporablja fleksibilni linijski pristop, ki lahko pospeši proizvodnjo in vsaj v principu ne zahteva bistvenih sprememb dosedanjih praks dela. Jančič (2002) razlaga, da je celična proizvodnja sistem, ki je najbolj prilagojen modelom hitrih odzivov. V celicah dela v skupini 10 ali manj šivilj, ki skupaj sestavljajo oblačilo z minimalno medfazno zalogo. Posamezni kosi, za katere v linijski proizvodnji potrebujejo 10 ali več dni, se v celicah proizvedejo v nekaj urah. Celični pristop spodbuja tudi drugačen skupinski odnos do kontrole kvalitete. Vsi delavci/ke v celici prevzamejo skupinsko odgovornost za celoten izdelek in ne več le za probleme kvalitete, ki izhajajo iz njihove delovne operacije. V uporabi so tudi druge manj ambiciozne skupinske proizvodne strategije (na primer mini linije ali vertikalne skupine), ki zadržijo določene prednosti skupine, kot so reševanja problemov skupine in samostojnega upravljanja. Toda pri uporabi v večjih skupinah obdržijo karakteristike linijskega sistema; le-ta temelji na specializaciji delovnih operacij (Jančič 2002: 35-37).

3.7.1 Proizvajalci proizvodov hitre mode

Nekatera podjetja hitre mode imajo lastne proizvodne obrate oziroma možnosti za izvajanje vsaj nekaterih proizvodnih postopkov, kot so rezanje blaga, etiketiranje, barvanje materialov in podobno. Velika večina podjetij pa nima lastne proizvodnje, temveč sodeluje z zunanjimi partnerji, ki imajo najpogosteje svojo proizvodnjo v deželah s cenejšo delovno silo.

Trije glavni viri proizvodnje so: Evropa, Daljni vzhod in Azija. Največjo rast v zadnjih letih lahko beležijo Indija, Turčija in predvsem Kitajska. S sporazumom Multi Fibre Agreement, z odpiranjem meja in Evropsko Unijo, se uveljavljajo še številne spremembe (glej Jackson in Shaw 2001: 114).

Podjetja se med seboj razlikujejo glede na svojo organizacijo in sodelovanje s proizvajalci. Te ločimo na (Birtwistle in drugi 2003: 119):

- proizvajalce neobdelanih materialov, preje in tkanin,
- proizvajalce končnih izdelkov.

Odnos med proizvajalci in podjetji je vzajemen. Podjetja oziroma njihov posel je odvisen od zanesljivih in učinkovitih dobaviteljev, tako kot so dobavitelji odvisni od dobrih končnih proizvodov in njihove prodaje. Načini sodelovanja so različni na primer modno podjetje Jaeger sodeluje z italijanskimi dobavitelji tekstila, ki mu dobavljajo visoko kvalitetno blago, s katerim se lahko razlikuje od svoje konkurence in zadovolji premožnejše in zahtevnejše stranke. Končne produkte proizvajajo sami, saj jim to omogoči hitrejšo proizvodnjo in boljšo kontrolo kakovosti (Birtwistle in drugi 2003: 119). Drugačen pristop ima večina podjetij hitre mode, katerih proizvodi so namenjeni širšim množicam. Pogosto dobavljajo, ne samo blago, temveč tudi končne proizvode iz dežel tretjega sveta, s čimer skušajo doseči uravnoteženost med kakovostjo in cenovno ugodnostjo. Pomembno je omeniti še to, da izdelki visoko cenovnega in kakovostnega razreda ne prihajajo več le iz Evropskih držav, temveč postajajo tudi vzhodne države s svojim razvojem vse bolj konkurenčne na tem področju (glej Jackson in Shaw 2001: 114).

3.7.2 Odnosi med proizvajalci in trgovci

Odnosi in načini sodelovanja med proizvajalci in trgovci so, kot sem že omenila lahko zelo različni, a po mnenju Barnes in Lea-Greenwooda (2006) imajo trgovci vse večjo moč, medtem ko so proizvajalci vedno bolj pod pritiskom (Barnes in Lea-Greenwood 2006: 267).

Trgovci si želijo uspešno poslovati oziroma prodajati, a hkrati upravljati s čim manjšo zalogo. Zato iščejo proizvajalce, ki so jih sposobni zalagati z novimi proizvodi sproti in zelo hitro, glede na povpraševanje. Na ta način se lahko fleksibilno odzovejo na stanje na trgu glede na to ali je proizvod dober ali ne. Če je povpraševanje veliko, trgovec pričakuje hitro odzivnost od proizvajalca, ki mu zagotovi dovolj veliko zalogo. V nasprotnem primeru pa se lahko

proizvodnja ustavi ter se prepreči proizvodnje prevelikih zalog. Trgovci tako zahtevajo od proizvajalcev, da prevzamejo določene odgovornosti, ter da za njih proizvajajo pod točno določenimi pogoji. Proizvajalci se morajo hitro in učinkovito odzivati na potrebe trgovcev, če jih želijo zalagati s svojimi proizvodi, saj se v nasprotnem primeru trgovci lahko odločijo za poslovanje z drugim poslovnim partnerjem. Barnes in Lee-Greenwood (2006) razlagata, da so proizvajalci tako primorani, da poiščejo in razvijejo nove kreativne poti, ki jim omogočajo skrajšanje časa proizvodnih procesov. Hkrati trgovci od njih pričakujejo, da poskrbijo tudi za kontrolo kakovosti, pakiranje ter opremljanje artiklov z vsemi potrebnimi informacijami-etiketiranje. To seveda za proizvajalce predstavlja velike investicije v nove tehnologije, če želijo biti konkurenčni (Barnes in Lea-Greenwood 2006: 267).

Kljub naštetemu imajo tudi proizvajalci nekaj možnosti, kadar trgovci izvajajo prevelik pritisk. Ena izmed njih je, da vzpostavijo direkten stik s potrošniki preko lastnih trgovin ali na primer preko internetne prodaje (Jacobs 2006: 88).

Za dobro sodelovanje se morata predvsem obe strani zavedati ovir, ki se pojavljajo pri takšnem poslovanju. Ovire ločujemo predvsem na fizične in nefizične ter na notranje in zunanje. Fizične ovire predstavljajo: primanjkovanje materialov, omejene kapacitete zaloge, omejene možnosti distribucije in pomanjkanje povpraševanja. Nefizične ovire so: toga pravila in postopki, neustrezni načini izobraževanj ter neprimerne vrste politik, ki oblikujejo načine sprejemanja odločitev. Notranje ovire so ovire, ki se pojavljajo znotraj podjetji, medtem ko so zunanje ovire povezane predvsem z dogajanjem na trgu (Simatupang in drugi 2004: 62).

Kadar oboji uspejo uskladiti svoje zahteve in potrebe ter odpraviti vse naštete ovire, je lahko to partnerstvo zelo učinkovito, saj prinaša koristi obema. Po mnenju Sheridanove in drugih (2006) so za trgovca najbolj izrazite naslednje koristi: zmanjšanje odvečnih zalog, zmanjšanje stroškov, hitrejši pretok blaga, zadovoljstvo strank, povečana prodaja ter konkurenčne prednosti. Proizvajalec je lahko zadovoljen tudi zaradi: zmanjšanja stroškov, bolj predvidljivih ciklov proizvodnje, rednih naročil, tesnejših odnosov s trgovci, boljše kontrole prodaje ter s tem prav tako doseganje konkurenčnih prednosti (Sheridan in drugi 2006:304).

3.8 DISTRIBUCIJSKI CENTRI

Distribucija omogoča srečanje med proizvajalcem izdelka in njegovim kupcem, to pravzaprav pomeni srečanje med ponudbo in povpraševanjem. Vključuje vse korake od surovega

materiala do končnega izdelka primerne za potrošnja ter naprej do trgovine, kjer lahko kupec pride v stik s izdelkom.

Ker bi lahko v narekovajih rekli, da se v modnih trgovinah prodaja pokvarljivo blago, saj zanimanje za le-to pogosto bliskovito naraste in tudi bliskovito pade, je lahko učinkovit distribucijski sistem ključnega pomena. Številna podjetja ogromno vlagajo v raziskovanje potrošnikov in povpraševanja ter v naslednjem koraku v oblikovanje in proizvodnjo novega izdelka. Vsa ta prizadevanja pa lahko na koncu ostanejo brez pravih rezultatov, če proizvodi predolgo ostanejo v tranzitnih skladiščih oziroma porabijo preveč časa preden so ponujeni potrošnikom.

Barnes in Lea-Greenwood (2006) pojasnjujeta, da številna podjetja hitre mode zato ogromno vlagajo tudi v velike distribucijske centre, ki jih imajo pogosto na različnih koncih sveta. Opremljeni so z zelo razvito tehnologijo, ki jim omogoča upravljanje z zalogo. S pomočjo naprednih logističnih sistemov so sposobni, po vstopu robe v skladišče, izredno precizno razdeliti in natančno pripraviti dobavo za vsako svojo trgovino. Proizvodi navadno zapustijo distribucijski center zelo hitro ter so tako že na poti k kupcu. Najpogostejše prevozno sredstvo so tovornjaki, za oddaljene dežele pa se uporabljajo letalski prevozi, ki niso v svetu hitre mode nikakršna posebnost. Velikokrat se dogaja celo, da so pošiljke zelo majhne, saj proizvajalci niso uspeli pripraviti velikih zalog v zelo kratkem času. Vodje upravljanja zalog so mnenja, da se jim to kljub temu bolj splača, kot da ne pošljejo ničesar ter odvrnejo potrošnika oziroma ga pripravijo do tega, da poseže po konkurenčnih izdelkih (Barnes in Lea-Greenwood 2006: 269).

3.9 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

V moderni dobi je informacijska tehnologija zelo pomembna praktično za vsak poslovni sistem ne glede na vrsto industrije. Uporablja se vse od načrtovanja in oblikovanja, proizvodne, priprave za prodajo, distribucije, prodaje ter do prodajnih postopkov. Predvsem omogoča doseganje večjih hitrosti pri vseh naštetih postopkih.

3.9.1 Oblikovanje s pomočjo računalniških programov

Gre za uporabo računalniških programov, ki omogočajo hitro in natančno oblikovanje. Podjetja hitre mode danes zaradi sprememb povpraševanja in drugačnega načina tvorjenje kolekcij oblikujejo tudi do 10.000 modelov letno (glej Ferdows in drugi 2004: 2). Velike skupine mladih oblikovalcev svoje nove ali popravljene dizajne oblikujejo v računalniških programih, preko katerih si svoje delo tudi izmenjujejo, analizirajo ter ga selekcionirajo za proizvodno.

3.9.2 Proizvodnja s pomočjo računalniških programov

To so programi, ki so kompatibilni z zgoraj omenjenimi programi. S pomočjo obeh se čas oblikovanja in proizvodnje zelo zmanjša. Poleg tega pa je proizvodnja močno optimizirana, saj se v proizvodnih programih poslani dizajni razporedijo tako, da iz razpoložljive površine blaga dobijo maksimalno število izrezanih kosov bodočega novega artikla.

Ročno rezanje blaga je bilo v preteklosti izredno zamudno opravilo, danes pa je to edino področje proizvodnje oblačil, ki je pri večini večjih proizvajalcev popolnoma avtomatizirano (Hayes in Jones v Byrne 2006: 285).

Podjetja lahko opredelimo glede na tri stopnje uporabe informacijske tehnologije (IT). Večina podjetji uporablja IT na prvi stopnji, le redki dosežejo tretjo stopnjo. V posamezno stopnjo spadajo naslednje našteje aktivnosti (Birtwistle in drugi 2003:125):

- I. - skeniranje s pomočjo črtne kode,
 - uporaba interneta za komuniciranje z dobavitelji,
 - uporaba elektronske izmenjave informacij pri naročanju
- II. - opremljanje artiklov na zalogi z etiketami, ki vsebujejo vse potrebne informacije, vključno s črtnimi kodami,
 - uporaba avtomatiziranega procesa dopolnjevanja zaloge,
 - elektronska »on-line« komunikacija med sedežem podjetja in trgovinami,
 - elektronska »on-line« komunikacija med sedežem podjetja in distribucijskimi centri,
 - realizacija majhnih naročil,
 - pošiljanje majhnih dnevnih dobav iz distribucijskih centrov v trgovine,

- priprava vnaprejšnjih obvestil o dobavi,
- priprava popolnoma opremljenih izdelkov v distribucijskih centrih (vse potrebne oznake, dodatki in varovala),
- elektronska »on-line« komunikacija med distribucijskimi centri in trgovinami,
- nadzor produktov, ki gredo skozi distribucijski center in tam ostane navadno le par ur,
- upravljanje z majhnimi količinami zaloge v celotnem sistemu,
- dobavljanje paketov, ki so opremljeni z črtnimi kodami in referenčnimi številkami za hitro obojestransko povezavo in kontrolo dobave

III. - tesno sodelovanje z dobavitelji,

- razpolaganje proizvajalcev s sistemom in infrastrukturo za hitrejšo proizvodnjo,
- ustvarjanje verige hitrega odziva, ki sega vse do trgovcev
- dostop proizvajalcev do podatkov o zalogi
- dostop proizvajalcev do podatkov o prodaji

V primeru, da vsi člani v verigi razpolagajo z želenimi informacijami glede na skupno načrtovanje, napovedi, razvoj izdelkov in vrsto upravljanja, lahko tudi vsi primerno in pravočasno reagirajo na različne situacije na trgu. Trgovci pa se lahko zanesejo, da bodo s pomočjo svojih naročil ter avtomatskega dopolnjevanja zaloge s strani proizvajalcev, imeli možnost ponuditi svojim strankam primerno ponudbo v pravih količinah. Prav tako se zavedajo, da so njihove informacije o potrošniških željah zelo koristne in lahko računajo, da bodo v primeru manjkajoče ponudbe te želje najverjetneje tudi uslišane.

Na žalost pa velikokrat ni tako. Mnogo podjetji ne dosega tretje stopnje uporabe IT in s tem tudi ne žanje pravih rezultatov, ki jih prinaša uporaba sistema hitrega odziva. Pogosto se podjetja usmerijo predvsem na hitro odzivnost znotraj podjetji, torej na dobro povezanost, usklajenost in komunikacijo med notranjimi člani v verigi. Zunanje člene na primer proizvajalce, pa obravnavajo kot tekmece s katerimi želijo doseči najboljšo kupčijo. Sodelujejo le kratkoročno in z njimi ne delijo informacij o prodaji. Proizvajalci pa menijo, da so prednosti sistema hitre odzivnosti le za naročnike, saj le-ti manipulirajo z informacijami tako, da dobavitelji krijejo stroške, medtem ko podjetja poberejo dobiček. To je velika napaka. Menim, da je prav informacijska integracija zelo pomemben ključ do uspeha. Če želijo podjetja uspešno pretvoriti elektronske podatke o prodaji, ki jim povejo resnično potrošniško povpraševanje, v pravo ponudbo v trgovinah ob pravem času, se morajo znebiti nezaupanja in biti pripravljeni na partnerstvo s svojimi proizvajalci in drugimi zunanjimi člani

verige. Rodriguez-Diaz in drugi (2006) menijo, da dobri odnosi lahko vodijo v dolgoročno sodelovanje, skupno načrtovanje prodajnih strategij in postopkov, izmenjavo znanj z namenom optimalizacije, razvijanje inovacij in posledično utrditev oziroma izboljšanje pozicije na trgu. Na ta način lahko podjetje in dobavitelj ustvarjata integrirano enoto, kjer je težko ločiti, kje se končajo postopki enega in začnejo postopki drugega (Rodriguez-Diaz in Espino-Rodriguez 2006: 484).

Tudi Jacobs (2006) se strinja, da dva sodelujoča partnerja veta več kot en sam. Sodelovati morata tako na področju dopolnjevanja in upravljanja z zalogo kot na področju razvijanja produktov in načrtovanja proizvodnje. To je brez dvoma lahko zmagovalna formula za obe podjetji (Jacobs 2006: 90).

3.10 DOSEGANJE CENOVNIH UGODNOSTI V PODJETJIH HITRE MODE

Cenovna ugodnost proizvodov podjetji hitre mode je nedvomno ena najbolj vidnih karakteristik teh podjetij. Artikli so namenjeni širši publiki za katero je cenovna dostopnost prav gotovo ena izmed ključnih lastnosti.

H&M na primer tako ugodne cene doseže z (Zelič 2005: 43):

- nizkim številom posrednikov,
- nabavljanjem velikih količin,
- širokim in poglobljenim znanjem o oblikovanju, modi in tekstilu,
- kupovanju pravih izdelkov na pravih trgih,
- cenovnim zavedanjem na vsakem koraku,
- učinkovito distribucijo.

Nepredvideni stroški pri angažiranju novih virov proizvodnje v deželah s cenejšo delovno silo

Mnogo podjetji je preselilo svojo proizvodnjo ali pa je angažiralo nove vire v deželah tretjega sveta. Z nizkimi stroški takšne proizvodnje lahko dosegajo velike konkurenčne prednosti, hkrati pa se lahko pojavijo nekateri nepredvideni stroški, ki lahko predstavljajo nevarnost podjetjem.

Ti stroški so lahko (Christopher in drugi 2004: 373-374):

- različne začetne nepredvidene investicije pri ustanavljanju novega vira proizvodnje, kontroli kakovosti in definiranju dobav,
- visoki stroški šolanja kadrov,
- stroški počasnejšega in manj kvalitetnega dela; manjša delovna produktivnost,
- stroški najemanja kreditov,
- zamude pri dobavi, stroški letalskih prevozov v zadnjem trenutku in drugi logistični stroški,
- draga poslovna potovanja za korigiranje problemov, ki nastajajo zaradi neučinkovitosti in slabe kakovosti,
- dolg čas odzivnosti in stroški upravljanja z veliko zalogo,
- nezanemarljiv strošek nehumanega ravnanja, ki se pogosto pojavlja v deželah tretjega sveta, ko je na primer izkoriščanje delovne sile, nezakonito delo otrok ter nekontrolirana izraba naravnih virov.

Chen in drugi (2007) poudarjajo še ovire, ki jih predstavlja drug jezik in drugačna kultura. Posledično se pojavljajo težave z specifikacijo dizajna, ki izvirajo iz nerazumevanja navodil za proizvodnjo ter slabe komunikacije. Slabo izdelani ali celo napačni izdelki predstavljajo velike probleme predvsem glede na stroške ter zamudo pri proizvodnji (Chen in drugi 2007: 387).

Nepredvidljivi stroški poslovanja so torej stroški s proizvajalci, ki izhajajo iz drugih kulturnih okolji, so manj razviti in posledično nefleksibilni ter se slabo odzivajo na spremembe želja potrošnikov (pred, med in po sezoni), ki vodijo v neporocionalno in nepričakovano povpraševanje. Nujno je, da se stroški uvažanja iz dežel s cenejšo delovno silo natančno definirajo, saj je le tako mogoče oceniti privlačnost takšne odločitve. Pogosto je lahko bližja proizvodnja veliko bolj odzivna in fleksibilna, s tem pa tudi donosnejša.

3.11 FUNKCIONALNI IN INOVATIVNI PROIZVODI

Kaipia in Holmstrom (2007) delita proizvode predvsem na dve vrsti: funkcionalne in inovativne. Le-te opredelimo glede na predvidljivost povpraševanja, življenjski cikel, raznolikost produkta in potreben čas proizvodnje ter servis, ki ga zahteva tak produkt (Kaipia in Holmstrom v Fisher 2007: 4)

Jin (2004) opredeli funkcionalne proizvode kot precej klasične, oblikovalsko nezahtevne in sezonsko manj omejene. Njihova glavna prednost je dobra cena. Življenjska doba je ponavadi več kot dve leti, raznolikost izdelkov ni velika (10 do 20 različic na kategorijo), proizvodnja poteka od 6 mesecev do 1 leta vnaprej, ostanki zalog na koncu sezone in predvidena znižanja pa so zelo majhni (Jin v Fisher 2004: 1299).

Inovativni proizvodi pa so v nasprotju z funkcionalnimi. Njihova prednost je, da so zelo drugačni, zelo modni. Povpraševanje je nepredvidljivo in nevarnost prevelikih zalog zelo velika, zato zahtevajo dobro razvit odzivni sistem. Njihova življenjska doba je od 3 mesece do enega leta, raznolikost je ogromna (na tisoče variacij), odzivni čas pa je od 1 do 14 dni. Povprečno zahtevajo od 10% do 25% znižanje na koncu sezone (Jin v Fisher 2004: 1299).

Za podjetja hitre mode je značilno, da v svojih trgovinah ponujajo obe vrsti proizvodov. Inovativni proizvodi predvsem utrjujejo podobo modnega podjetja, prebujajo željo in domišljijo potrošnikov ter jih vzpodbujajo, da se večkrat vračajo v trgovino na lov za modnimi novostmi. Funkcionalni proizvodi so pri potrošnikih priljubljeni predvsem zaradi njihove uporabnosti in ugodne cene. Velikokrat so ti izdelki dopolnilo modnim in si jih stranke privoščijo v različnih barvnih ali materialnih različicah. Le-ti za podjetja predstavljajo velik in predvsem ne tvegan vir dohodka.

3.11.1 Problematika kakovosti proizvodov

Sodobni potrošnik ima na trgu ogromno izbire, zato si lahko privošči višje kriterije glede modnost, kvaliteto ter cenovno ugodnost izdelkov. Podjetja hitre mode slovijo predvsem po nizkih cenah ter po zanimivi in modni ponudbi. Kakovost je pogosto bolj zapostavljena predvsem zaradi časovne stiske. Barnes in Lea-Greenwood (2006) menita, da so podjetja primorana sprejemati kompromise. Če želijo potrošniku ponuditi nov izdelek, ki je bil zaradi nenadnega povpraševanja predstavljen trgu v odzivnem času na primer štirih tednov, potem je pogosto potrebno preskočiti faze, kot so testiranje materiala ali prilagajanje prileganja kroja izdelka telesu. Potrošniki imajo seveda svobodno izbiro in se sami odločajo, če so pripravljeni žrtvovati določene elemente kvalitete in dizajna v zameno za možnost oblikovanja zelenega videza oziroma stila (Barnes in Lea-Greenwood 2006: 268).

3.12 UPORABA RAZLIČNIH VRST VERIG PROIZVODNJE

Zaradi omenjenih težav pri uvažanju izdelkov iz oddaljenih dežel vse več podjetji uporablja različne vrste verig proizvodnje za različne vrste proizvodov. V preteklosti so podjetja uporabljala le eno verigo proizvodnje, ki naj bi ustrezala vsem vrstam proizvodov in vsem vrstam trgov. Tako se je dogajalo, da so stranke, ki so povpraševale po zelo posebnih in dragih izdelkih, za katere je bilo povpraševanje manjše, čakale na dobavo zelo dolgo. Čeprav so bili pripravljene odšteti zelo visoko vsoto denarja, so morali čakati, da se je izdelek proizvedel, ter da so bila naročila dovolj velika, da so napolnila tovornjak s pošiljko. To je seveda odvrnilo mnogo strank, zato se danes veliko podjetji že nagiba k drugačnemu načinu poslovanja, proizvodnje in distribucije (glej Byrnes 2005).

Byrnes (2005) trdi, da je v nasprotnem primeru lahko hitro odzivna proizvodnja v zelo oddaljenih deželah zelo draga. Neko podjetje se je odločilo, da bo oblikovalo proizvodnjo verigo z 48 urnim odzivnim časom na daljnem vzhodu. Tovarna je imela zalogo pol produktov, ki jih je nato izdelala do konca glede na vsak nakup, ki je bil elektronsko zabeležen. Prodan produkt je nato potoval z letalskim prevozom v Združene Države ter nato še s tovornjakom v trgovino, ki je izdelek prodala. To je seveda predstavljalo izjemno visoke stroške (glej Byrnes 2005).

Modni proizvodi so zelo nepredvidljivi, zato je za modna podjetja še toliko bolj pomembno, da si oblikujejo različne verige proizvodnje, ki so oblikovane glede na karakteristike proizvoda (obseg in vrednost), povpraševanje (konstantno in modno), čas (začetek, sredina ali konec sezone), vrsto trgovine (velikost in lokacija).

3.12.1 Usklajevanje verige dobave z verigo, ki jo vodi povpraševanje

Menedžerji verig dobave so današnji korporativni junaki, saj zmanjšujejo stroške, zvišujejo učinkovitost in nagrajujejo potrošnike z neverjetno nizkimi cenami. To pa ni skladu s prepričanjem, da je trženje vladajoča korporativna filozofija, ki upravlja z vrednotami potrošnikov in s tem dosegla konkurenčno prednost.

Upravljanje samo z verigo dobave kot najpomembnejšo aktivnostjo podjetja, pa prinaša številne nevarnosti. Pogosto se učinkovitost zamenjuje za zmogljivost in se vse aktivnosti usmerja v kratkoročne cilje čim večjega znižanja cen, potrošniške želje pa so zadovoljene le v okviru cenovnih ugodnosti, ki naj bi predstavljala najvišjo obliko zadovoljstva.

Walters (2006) meni, da je prava veriga hitrega odziva torej veriga, ki jo vodi povpraševanje, saj le to vodijo želje potrošnikov in ne dobaviteljev. Veriga povpraševanja je kompleksna mreža poslovnih procesov in aktivnosti, ki podjetju pomagajo analizirati in razumeti želje potrošnikov ter se na njih odzivati v skladu s trenutnim in potencialnim razponom proizvodov. Taka vrsta poslovanja pa predstavlja precej velike stroške, zato največja podjetja hitre mode uporabljajo za proizvodnjo najmanj dve zgoraj omenjeni vrsti verig proizvodnje (glej Walters 2006:246-260).

Verige dobave uporabljajo predvsem za, v nalogi že definirane, funkcionalne proizvode. Povpraševanje po njih ni težko predvidljivo, potrošniki pa jih želijo predvsem zaradi izjemno ugodnih cen. Čas proizvodnje je skrajšan na minimum, a le dokler to ne predstavlja povečanih stroškov. Proizvodnja je skoncentrirana na čim večji obseg oziroma izkoristek ter skuša doseči čim večji obrat zalog. Podjetja pri oblikovanju teh izdelkov stavijo predvsem na uporabnost izdelkov in cenovno ugodnost. Proizvajalce izbirajo glede na stroške in glede na zagotovljeno stopnjo kakovosti (Jin v Fisher 2004: 1299).

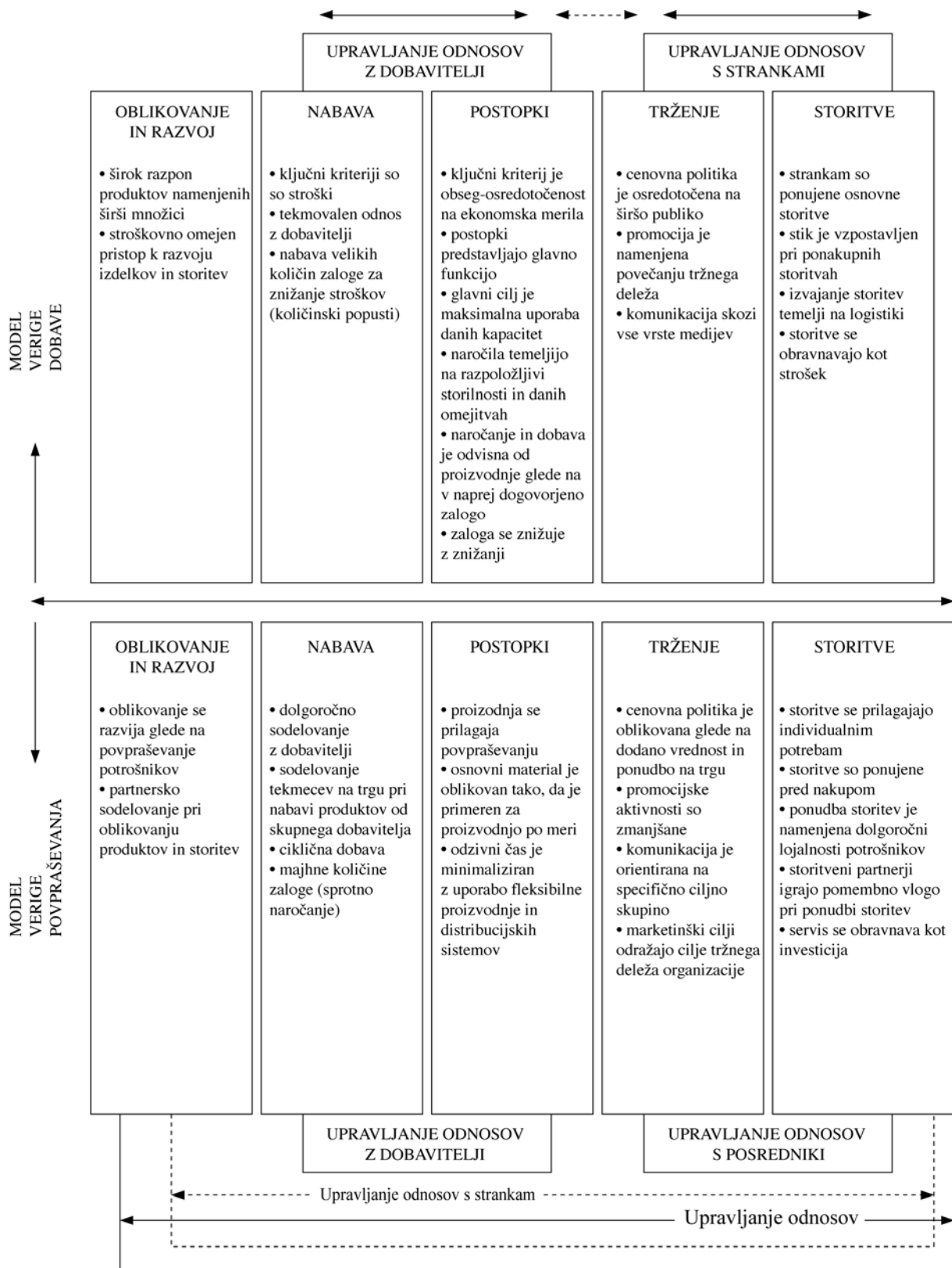
Verige povpraševanja pa se po mnenju Jina (2004) uporablja predvsem za inovativne proizvode. Omogoča izjemno hitro in fleksibilno odzivanje na nepredvidljivo povpraševanje, s čimer zagotavlja zadovoljstvo strank in hkrati preprečuje odvečne zaloge, prisilna znižanja in pomanjkanje prave ponudbe. Proizvodnja je prilagojena različnim izkoristkom kapacitet, strategija upravljanja z zalogo pol produktov pa temelji na visoki stopnji prilagodljivosti. Podjetja so pripravljena veliko investirati v hitrejšo odzivnost ter izbirajo proizvajalce, ki jim zagotavljajo hitrost, fleksibilnost in kvaliteto. Oblikovanje je prilagojeno možnostim odločitev v zadnjem trenutku (Jin v Fisher 2004: 1299).

Jin postavi še štiri predpostavke, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju mreže proizvajalcev (Jin 2004: 1300) :

- 1) Večja kot je nestabilnost povpraševanja, večji delež proizvodov je potrebno proizvajati v domačen oziroma bližnjem okolju glede na mrežo domačih in tujih (globalnih) proizvajalcev. Včasih se proizvodnja razdeli tudi v okviru enega samega inovativnega proizvoda, tako da se podjetja pri manj popularnih barvah in velikostih tega proizvoda poslužujejo globalne proizvodne.
- 2) Večji kot je prispevek proizvodnje in informacijske tehnologije, večji je lahko delež domače proizvodnje. Vir se porazdeli glede na fazo proizvodnje, strojno rezanje blaga se na primer opravi pri domačih strokovnjakih, medtem ko je šivanje faza, ki jo opravijo v deželah s cenejšo delovno silo.

- 3) Bolj kot je razvita lokalna oblačilna industrija, večji je delež domače proizvodne, saj proizvajalci tekmujejo med seboj ter s tem oblikujejo konkurenčne pogoje. Na primer mesto Prato v Italiji je znano po številnih proizvodnih obratih preje in blaga ter številnih šivalnicah, zato je v tem geografskem območju mogoče dobiti pogodbene partnerje, ki ti omogočajo zelo ugodno cenovno proizvodno.
- 4) Bolj kot imajo podjetja razvit dolgoročen odnos z domačimi proizvajalci, večji je delež domače proizvodnje. Dolgoročni odnosi temeljijo na zaupanju in skupne razvijanju in napredku, zato se podjetja kot so Stefanel in Diesel v veliki meri poslužujejo domačih proizvajalcev.

Slika 3.12.1.1: Primerjava postopkov: Verige dobave/Verige povpraševanja.



Vir: Walters 2006: 253.

Najboljše rezultate lahko torej dosega poslovanje, ki temelji na verigi povpraševanja, le-ta pa absolutno vključuje tudi verigo dobave. Združevati mora: strategije za optimiziranje proizvodnje, distribucije in mrežne povezave, strategije za raziskovanje trga in obstoječih ter potencialnih potrošnikov, strategije blagovne znamke in razvijanja produktov ter marketinške in prodajne strategije.

4. ANALIZA PRIMERA: ZARA

4.1 INDITEX

Zara predstavlja največjo in najbolj internacionalizirano verigo skupine Inditex, v katero spadajo še številne druge blagovne znamke. Leta 1990 so predstavili trgovino Pull and Bear s bolj športnimi oblačili za ženske in moške ter Massimo Dutti z dražjo žensko in moško modo. Njim so sledili še Bershka in Stradivarius s poceni, a zelo trendovsko modo za mlajšo populacijo ter Oyshio, ki ponuja perilo, športna oblačila, dodatke in kozmetiko (Ferdows in drugi 2002: 3). Najnovejša sta Zara Home z izdelki za dom ter Kiddys Class, ki je za enkrat prisoten le v Španiji in na Portugalskem.

Vsaka blagovna znamka v skupini Inditex deluje neodvisno kot samostojna poslovna enota in je odgovorna za svojo strategijo, oblikovanje izdelkov, nabavni sistem in proizvodnjo, distribucijo, zaposlene in finančne rezultate. Vodstvo določi le strateško vizijo skupine, koordinira dejavnosti vseh konceptov in zagotavlja administrativne storitve (Ghemawat in Nueno 2003: 8). Kljub samostojnemu delovanju so vse znamke usmerjene na modo po »sprejemljivih cenah« in dobro kakovost ter imajo podoben model upravljanja (Ferdows in drugi 2002: 3).

Maja 2001 je podjetje Inditex vstopilo na borzo in javnosti ponudilo 26% delnic podjetja, ustanovitelj Amancio Ortega pa je obdržal več kot 60% delež (Ghemawat in Nueno 2003: 8). Neverjetno je, da je Ortega vse od ustanovitve še vedno na položaju predsednika družbe. V letu 2001 je podjetje uvedlo tudi socialno strategijo, ki vključuje interni kodeks vodenja, ustanovitev oddelka za korporativno odgovornost in priključitev iniciativi Združenih narodov Global Compact, ki je namenjena izboljšanju socialnega delovanja globalnih podjetij (Ghemawat in Nueno 2003: 8).

Skupina Inditex velja za enega največjih podjetij v svetovni tekstilni industriji, ki ima v lasti 3300 trgovin v 66 državah Evrope, Amerike, Azije in Afrike. Rast podjetja je izjemna. Leta 2006 so zabeležili 8,196 milijonov evrov prometa z neto dobičkom 1,002 milijona evrov, pri čemer mednarodna prodaja znaša 60.4% (Inditex, letno poročilo 2006).

4.2 **KRATKA ZGODOVINA ZARE**

Zarini začetki segajo vse do leta 1975, ko je Emancio Emanuel Ortega v španskem mestu La Coruna odprl svojo prvo trgovino Zara. Glavni razlog za odprtje trgovine je bilo veliko odpovedano naročilo neke nemške stranke. Gospod Ortega se je odločil, da bo imel svojo trgovino za takšne primere in kmalu je ugotovil, kako pomembna je povezanost med proizvodnjo in trgovino ter nadzor nad celotno verigo. To spoznanje je bilo in je še vedno revolucionarno vodilo tega podjetja. Gospod Miguel Diaz, leta 2001 imenovan direktor za marketing, je dejal: »mi želimo imeti z eno roko stik s proizvodnjo, z drugo pa stik s potrošniki« (Ferdows in drugi 2002: 3).

Zara danes odpre skoraj vsak dan eno novo trgovino, prisotna pa je že v 68 državah sveta. Sprva je bila pozicionirana kot srednje kvaliteten proizvajalec oblačil po dostopnih cenah. Njegove naloge so obsegale samo 4 tovarne in trgovino, a so že takrat jasno pokazale, da se je tisto, kar so drugi kupci naročali iz njegovih tovarn, razlikovalo od tega, kaj so mu pokazali podatki iz trgovine oziroma povpraševanje strank.

V podjetju so se od vsega začetka zavedali pomembnosti informacijske tehnologije, njegovo zanimanje pa jih je pripeljalo v kontakt z Jose Maria Castellano, ki je imel doktorat iz poslovne ekonomije in profesionalne izkušnje na področju informacijske tehnologije, prodaje in financ. Ta se je leta 1985 pridružil skupini Inditex. Podjetje se je začelo hitro širiti. Prodor na tuje trge je Zara začela leta 1988, prva trgovina v tujini pa je bila odprta na Portugalskem v mestu Porto. V teh letih je tudi pričela z glavnimi investicijami v proizvodnjo, logistiko in informacijsko tehnologijo. Izpopolnila je celoten komunikacijski sistem, ki povezuje sedež podjetja s proizvodnimi, ponudbenimi in prodajnimi lokacijami. Hkrati pa je izpopolnila sistem proizvodnje »ob pravem času na pravem mestu« ter zgradila 130000 kvadratnih metrov velik skladiščni center v Arteixo blizu samega sedeže podjetja LA Coruni (Stropnik v Ghemawat in Nueno 2006: 17).

Poslovni sistem, ki je iz tega nastal, se še posebej razlikuje od ostalih proizvajalcev, saj Zara večino svojih modno občutljivih artiklov proizvede znotraj podjetja. Letna proizvodna obsega več kot 10.000 različnih izdelkov (konkurenti 2000 do 4000 izdelkov) z več stotimi različicami modelov, barv, tkanin in velikosti. Vse do danes ima Zara kar 908 trgovin po vsem svetu, ki so locirane na najboljših lokacijah nakupovalnih središč ter v centrih vseh pomembnejših mest (Stropnik v Ghemawat in Nueno 2006: 17).

4.3 POSLOVNI SISTEM

Zara je najbolj znana po svoji »svetlobni hitrosti proizvodnje« svojih oblačil in po tem, da kupci lahko najdejo svežo ponudbo v trgovinah dvakrat tedensko. Če jim je nekaj všeč, morajo to takoj kupiti, kajti trgovine namenoma vzdržujejo občutek, da je oblačil skoraj premalo in jih naslednjič zagotovo ne bo več. To strankam daje občutek redkosti in izjemne priložnosti. Hkrati pa jim je všeč, da imajo manj možnosti, da bo mnogo drugih potrošnikov nosilo prav takšno-identično obleko.

Poleg tega ima Zara neverjetno učinkovito distribucijsko verigo, ki ji daje potreben nadzor nad vsemi fazami procesa od oblikovanja, proizvodnje in distribucije, do trgovine na drobno, kjer svojim kupcem ponuja trendovsko modo (Ferdows in drugi 2002: 5).

Njihova poslovna filozofija torej združuje kreativnost, inovativnost, eleganten dizajn, hitro tržno odzivnost, poudarek na visoki stopnji kvalitete notranjega dizajna njihovih trgovin ter maksimalno nebirokratsko vodenje poslov (Harle in drugi 2002: 6).

Njihova filozofija nedvomno izraža tržno orientiranost, čeprav ne uporablja vseh klasičnih tržnih orodij. Njihova pozornost je usmerjena na potrošnike in konkurenco, kar opredeljuje delovanje celotne organizacije (Harle in drugi 2002: 6).

Pri iskanju najboljših poti za zadovoljevanje kupcev, je Zara ustvarila svojevrsten koncept, ki se imenuje »Koncept Zara«. Modni proizvodi, med katere spadajo oblačila, obutev in dodatki, so bili vedno obravnavani kot dolgotrajni proizvodi. Zara pa jih obravnava kot minljive proizvode, ki imajo življenjsko dobo prodaje tri do štiri tedne. Ta koncept prežema celotno organizacijo ter je izpostavljen kot glavni element uspeha. Posledično postane čas od oblikovanja proizvoda pa do prodaje proizvoda najpomembnejši faktor podjetja, saj želijo svoje proizvode ponudi strankam v tistih štirih tednih, ko je povpraševanje na vrhuncu (Mazaira in drugi 2003: 224).

Razlogov za uspeh Zare je torej kar precej. Med najpomembnejšimi pa so prav gotovo zelo izdelana oblikovalska, proizvodna in logistična organiziranost, ki jo podpira dobra informacijska tehnologija. Osredotočenost na potrošnike zahteva dobro povezanost med oblikovanjem in proizvodnjo, ki ni razmetana po vsem svetu ter svetovno distribucijo, ki omogoča majhne zaloge in hitre odzive. Konkurenti so poslali svojo proizvodnjo daleč stran od sebe, da bi znižali stroške, saj v teh deželah delovna sila predstavlja le od 25% do 35% vrednosti proizvoda (glej Foroohar 2005). Izkazalo se je, da so prav zaradi tega izgubili konkurenčne prednosti pred Zaro (Tajnikar 2005: 15).

4.3.1 Oblikovanje

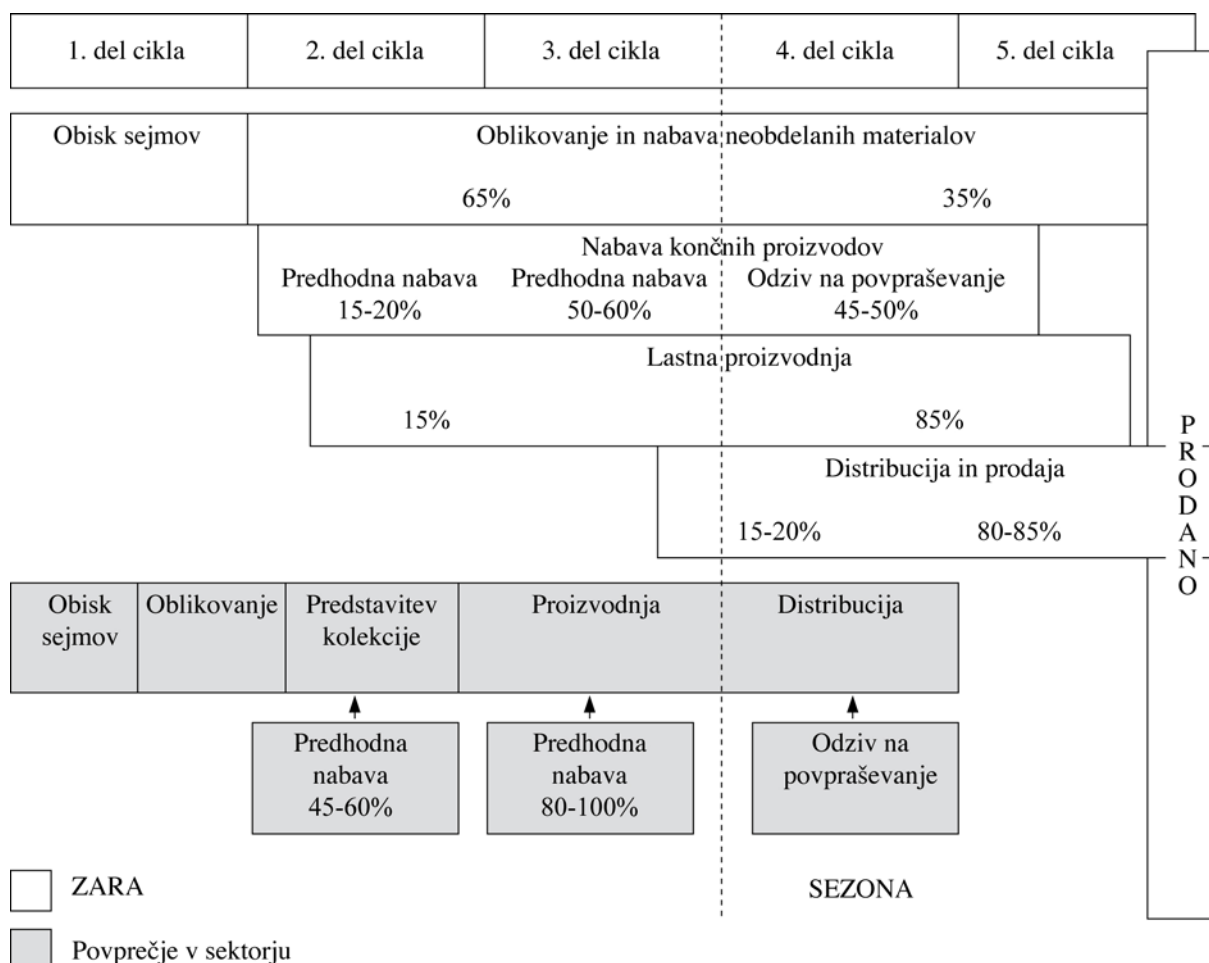
Zara sama oblikuje vse izdelke, ki jih ponudi v trgovinah, v veliki komercialni skupini v La Coruñi, ki zaposluje 260 ljudi od oblikovalcev, produktnih vodij do vodij nabave. Okrog 100 je modnih oblikovalcev, njihova povprečna starost pa je 26 let (Ferdows in drugi 2002: 6). Modne primadone niso dovoljene, to so mladi nadebudneži iz najbolj znanih oblikovalskih šol. Vodilni poudarjajo, da ne gre za skupino, ki bi jo vodili mojstri, ampak je oblikovalski oddelek organiziran zelo plosko in osredotočen na pozorno interpretacijo trendov. Pogosto priredijo tudi modele znanih oblikovalcev iz modnih stez, ki so primerni za množični trg. Le ti se oblikujejo s cenejšimi materiali in po bolj dostopnih cenah (Ghemawat in Nueno 2003: 9).

Letno zasnujejo okrog 40.000 kosov, od tega jih je okrog 10.000 izbranih za proizvodnjo (Ghemawat in Nueno 2003: 8). Za oblikovanje novih kolekcij sta zelo pomembna predvsem dva glavna vira informacij. Oblikovalci iščejo svoj navdih na sejnih, modnih revijah, ulicah, univerzah, MTV-ju, v knjižnicah, diskotekah, konkurenčnih trgovinah, pri pomembnih in znanih osebah ter še kje. Podjetje pa pri tem spodbujajo čim bolj timsko delo in tovariško vzdušje med oblikovalci. Drugi vir izjemno pomembnih podatkov pa predstavljajo povratne informacije iz njihove mreže trgovin o željah in preferencah kupcev. Produktni menedžerji so v stalnem stiku z menedžerji trgovin, ki jim skupaj s svojim timom zbrane informacije o odzivih strank na ponudbo v trgovini, posredujejo večkrat tedensko. Poleg tega na sedež podjetja pošiljajo preko dlančnika večkrat tedensko tudi svoja naročila, skozi katere se prav tako izražajo preference njihovih strank.

Oblikovalci ženskih, moških in otroških oblačil, ki vsako leto oblikujejo dve osnovni kolekciji jesen/zima in pomlad/poletje, imajo svoje prostore v moderni zgradbi poleg sedeža podjetja Inditex. V velikih odprtih prostorih na eni strani sedijo modni oblikovalci, v sredini produktni menedžerji in na drugi strani vodje nabave. V sredinskem prostoru so velike okrogle mize, udobni naslonjači ter kopice modnih revij in skic vse na okoli. Tam se lahko predstavniki vseh treh skupin kadarkoli srečajo, pogovorijo o prihodnjih načrtih ali pregledajo dosežene rezultate.

Oblikovanje pa se tukaj še ne konča. Kolekcije v začetku sezone le nakazujejo smernice, njihov razvoj pa je odvisen od rezultatov na trgu. Povprečno proizvedejo od 12 do 16 kolekcij na leto. Posledično je kar 85% izdelkov proizvedenih med sezono, ko se pokaže dejansko povpraševanje (Mazaira in drugi 2003: 227).

Tabela 4.3.1.1: Primerjava sezonskega cikla: Zara / Povprečje v sektorju.



Vir: Mazaira in drugi 2003: 226.

Tabela prikazuje, da Zara podaljša sezonski cikel proizvodnje bolj kot je to standard v oblačilni industriji. Podjetje na ta način manj tvega pri napovedovanju trendov, saj se fleksibilno odziva na situacije na trgu. Posledično upravljajo z manjšo zalogo, kar jim znižuje stroške. Stalno oblikovanje novih modelov, proizvodnja ter distribucija, ki se odvija čez celo sezono, pa se odraža v vedno sveži ponudbi, ki pritegne potrošnike, podjetju pa prinaša dobiček.

Uspeh podjetja se torej izraža skozi uspešno prepoznavanje modnih trendov, ter vzbujanje želja in zanimanja potrošnikov. Uspešen model pa se ne proizvaja v neomejenih količinah, temveč se raje odločijo, da analizirajo uspešne karakteristike določenega proizvoda ter jih

vključijo v nov model. S tem dosežejo občutek potrošnikov, da se zamujena priložnost ne bo vrnila, hkrati pa jim zagotovijo določeno stopnjo ekskluzivnosti.

Naštete značilnosti veljajo predvsem za inovativne proizvode, ki so bolj tržno občutljivi. Funkcionalni proizvodi pa se proizvajajo bolj enakomerno ter se le delno prilagajajo kolekcijam in sezonam. Primer lahko ponazorim na pleteninah. Zara ponuja v svojih trgovinah cenovno zelo ugodne pletene puloverje v vseh letnih obdobjih. Poleti so le ti bolj tanki in hladni kot pozimi, ko potrošniki potrebujejo bolj toplo pletenino. Če je poleti na primer vso sezono v različnih kolekcijah vključena roza barva, bodo tudi bazični puloverji ponujali izbiro v več različnih odtenkih roza barve kot na primer turkizne.

Avtorja (2003) poudarjata, da se ponudba proizvodov prilagaja tudi fizičnim, kulturnim in klimatskim pogojem na različnih trgih na primer: manjše velikostne številke na Japonskem, posebna oblačila za ženske v arabskih deželah ter drugačna razporeditev sezon v južni Ameriki. Kljub temu je 85-90% modelov v Zarinih trgovinah enakih po vsem svetu. Zara ne razvija izdelkov, ki bi zadovoljili zahteve le ene države. Razlike, ki ostajajo, omogočajo, da se izdelki, ki se na enem trgu niso dobro prodajali, lahko prodajo na drugih trgih. Vodstvo pa meni, da postaja izvajanje te strategije sčasoma še enostavnejše, ker se okusi onkraj meja držav približujejo (Ghemawat in Nueno 2003:18).

4.3.2 Posebnosti oblikovanja verige proizvodnje

Zaradi izredne orientiranosti na potrošnike, želi imeti podjetje popolno kontrolo nad vsemi verigami proizvodnje. To pomeni, da obvladuje celoten proces od zasnove proizvoda, do prodaje v številnih lastnih in franšiznih trgovinah. Avtorji (2002) menijo, da je za vse to potrebna zelo velika razpoložljivost proizvodnih kapacitet, pri čemer Zara razpolaga z lastnimi proizvodnimi obrati ter sodeluje z zunanjim pogodbenimi partnerji, ki poslujejo z njimi pod natančno določenimi pogoji. Njihova proizvodna veriga obsega: kupovanje neobdelanih materialov, obdelava neobdelanih materialov, oblikovanje, preizkušnje v testnih trgovinah, notranja logistika, rezanje, pranje, likanje, pakiranje, etiketiranje, skladiščenje, zunanja logistika, dostave v trgovine ter predstavljanje ponudbe potrošnikom. Zunanje člene v tej verigi predstavljajo le šivalnice in potrošniki (Harle in drugi 2002: 8).

Zara deluje na industrijskem področju Galicije, kjer se proizvodi režejo, šivajo, likajo, pakirajo in opremijo z vsemi potrebnimi etiketami. To lahko traja 3-15 dni, povprečno pa 7-8 dni. Posebnost Zare v primerjavi s konkurenco je torej, da sama proizvaja večino svojih

proizvodov. Takšne uspehe pa doživljajo, ker znajo to obrniti sebi v prid za doseganje optimalnih rezultatov (Ferdows in drugi 2002: 6).

Podjetje proizvede približno 50% izdelkov v lastni mreži 22 španskih tovarn (18 jih je v bližini kompleksa v La Coruni). Preostala polovica proizvodnje je prepuščena 400 zunanjim dobaviteljem, od tega jih je 70% v Evropi in severni Afriki, večina ostalih pa v Aziji. V letu 2006 je bilo na primer proizvedenih približno 64% v Evropi in sosednjih deželah ter 34% v Azijskih državah (Harle in drugi 2002: 8).

Ker je večina proizvajalcev v Španiji in na Portugalskem, to sicer predstavlja večje stroške kot proizvodnja v deželah s cenejšo delovno silo, a hkrati Zari omogoča hiter odziv na povpraševanje, ki je ključen pri modnih izdelkih. V domačem okolju proizvajajo predvsem izdelke, ki so modno občutljivi in zahtevajo veliko fleksibilnost proizvodnje. V nasprotju s tem, Zara iz Azije dobavlja bazične oziroma funkcionalne proizvode, pri katerih je povpraševanje precej bolj enakomerno in tveganje nepredvidenih stroškov precej manjše. Posledično si lahko privoščijo naročanje izjemno velikih količin, saj je zelo majhna nevarnost, da se zanimanje za izdelek nenadno spremeni. Uvažanje velikih količin iz Azije precej vpliva na ceno, zato se seveda večina konkurence poslužuje te metode.

Seveda pa to prinaša pomanjkljivosti, ki sem jih opisala že v teoretskem delu, zato se je Zara odločila za uporabo različnih vrst verig proizvodne. Pri izdelkih, ki niso tako zahtevni se torej tudi oni poslužujejo izbire, ki prinaša največje cenovne ugodnosti, pri ostalih izdelkih pa raje uporabljajo velik delež lastnih proizvodnih kapacitet in s tem bolje nadzorujejo proizvodno kot večina konkurence v hitri modi.

Pri odločanju načrtovalcev ali bodo izdelek proizvajali v lastni režiji ali pa ga bodo dali proizvesti drugim proizvajalcem, se odločajo torej glede na hitrost, strokovnost in kapacitete. Pri teh odločitvah so zelo pazljivi, saj želijo zmanjšati tveganje, ki je povezano z modnostjo izdelkov in potrebno hitrostjo.

Za lastno proizvodnjo Zara nabavi 40% materiala od podjetja Comditel, ki je v 100% lasti Inditexa. Več kot polovico blaga kupijo nebarvanega, da se lahko odzovejo na spremembe trendov glede barv. Ostale materiale kupijo od 260 drugih dobaviteljev, vendar noben ne predstavlja več kot 4% Zarine proizvodnje, saj želijo zmanjšati odvisnost od posameznega dobavitelja in jim omogočiti hiter odziv (Ferdows in drugi 2002: 6).

Zarine tovarne so visoko avtomatizirane in specializirane za kapitalno intenzivne dele proizvodnega procesa, kot je oblikovanje vzorcev in rezanje blaga, na koncu pa izvajajo tudi testiranja kakovosti. Ferdowsova in drugi (2002) razlagajo, da se rezanje izvaja strojno s pomočjo specialnih računalniških programov, ki omogočajo natančnost in zelo velik

izkoristek (odpadni material je zmanjšan na minimum). Pripravljen tekstil nato v tovarnah z veliko natančnostjo razdelijo in pošljejo pogodbenikom za vse vrste šivanja. V bližini La Corune je približno 500 tovrstnih šivalnic, ki večinoma delajo samo za Zaro. V majhnih tovarnjakih jim pripeljejo razrezane in pripravljene kose blaga, skupaj z vsemi pripadajočimi komponentami, kot so gumbi in zadrge. Kakovost njihovega dela, spoštovanje dogovorjenega plana proizvodnje ter delovno zakonodajo nato podrobno nadzorujejo. Po mnenju avtorjev (2002) Zara verjame, da oddajanje delovno intenzivnih operacij pogodbenikom omogoča, da se lahko njene lastne tovarne bolj posvetijo morebitnim spremembam obsega proizvodnje in tako dosegajo večjo fleksibilnost. Končani izdelki se vrnejo v Zarine tovarne, kjer so med likanjem pregledani. Nato jih z ustreznimi etiketami zapakirajo v plastične vrečke, zavarujejo z varovali proti kraji ter jih pošljejo v distribucijski center. Proizvodi so popolnoma pripravljene za prodajo in jih po dostavi zaposleni le enostavno in hitro odvijajo ter ponudijo svojim strankam. S tem se prihrani veliko časa, kar je za Zaro ključnega pomena. Izdelki, ki so narejeni pri drugih proizvajalcih, so prav tako pripravljene in poslani v distribucijski center, njihovo kakovost pa nadzorujejo z vzorčenjem (Ferdows in drugi 2002: 6-7).

Leta 1980 se je začela v proizvodnji uporabljati vertikalna integracija, deset let pozneje pa so se začele investicije v namestitev sistema, ki omogoča hitro odzivnost. Zara ga je razvila v sodelovanju s Toyoto in to je bil eden prvih tovrstnih eksperimentov v Evropi (Ghemawat in Nueno 2003:11). Njihova proizvodnje je torej zelo hitra in fleksibilna, zato v primeru, da se nek proizvod prodaja zelo uspešno in je razprodan v kratkem času, lahko proizvedejo dodatno potrebno količini tudi v enem samem tednu. Posledično jim ni potrebno skladiščiti ogromnih zalog, ki za podjetje vedno predstavljajo velik strošek.

Pri vsem tem ima pomembno vlogo tudi informacijska tehnologija, ki omogoča lahek in hiter pretok informacij od potrošnikov do vodij trgovin, do nadalje produktivnih vodij, oblikovalcev, proizvajalcev, vodij nabave, pogodbenih partnerjev, vodij skladišč, vodij distribucijskih centrov itd. Stopnja birokracije je pri tem zmanjšana na minimum. Kljub temu McAfee (2004) meni, da je Zara primer razumnega investiranja v tehnologijo, saj uporablja precej preproste sisteme, a pri tem porabi od pet do desetkrat manj sredstev v te namene kot njeni konkurenti. Sistem naj bi bil tako uspešen prav zaradi minimalističnega pristopa k tehnologiji, kjer konkurenti zapravijo ogromno denarja in časa za tehnološke sisteme, ki jih zaposleni pogosto ne znajo tako dobro opravljati. Tehnologija je lahko torej odločilen element skrbnega vodenja, ne more pa biti nadomestilo zanj (McAfee 2004: 18-22).

4.3.3 Logistika in distribucija

Dve izmed Zarinih velikih strateških prednosti, sta prav gotovo tudi organizacija distribucije in njeni logistični sistemi, s pomočjo katerih se upravlja celotno podjetje. Do nedavnega so bili vsi Zarini izdelki distribuirani skozi veliko centralno skladišče v La Coruni, ki se razteza na 500000 kvadratnih metrih. Obratuje po naprednih avtomatiziranih sistemih, ki jih je Zara razvila interno v sodelovanju z danskim dobaviteljem. Center deluje štiri dni na teden (dan in noč) ter zaposluje približno 1.200 ljudi. Ko so oblačila opremljena z varovali in zaščitena s plastičnimi vrečkami, jih sistem najprej razvrsti po državah in nato še po trgovinah. Naročila so torej precizno pripravljena in pakirana v škatle ter na obešalnike. Tako so na red za dostavo najkasneje v osmih urah (Ferdows in drugi 2002: 8). Lorena Alba, direktorica logistike v Inditexu, razlaga, da je pri njih skladišče pravzaprav prostor za preselitev blaga: *»Večina blaga je v skladišču le nekaj ur in še noben kos ni ostal v njem dlje kot tri dni«* (Ghemawat in Nueno 2003: 12).

Obseg operacij v centru La Corune je bil impresiven. Leta 2000 je bilo v njem pretovorjenih 130 milijonov kosov, kar pomeni 400.000 kosov v tipičnem dnevu oziroma 45.000 kosov v eni uri. Pogodbeniki, ki vozijo tovornjake z Zarinim imenom, dostavljajo Zarino blago neposredno v njene trgovine po vsej Evropi. Tovornjaki vozijo po znanih vozniških redih (kot avtobusni vozni red) in tako razvozijo blago brez posebnih naročil za transport (Ferdows in drugi 2002: 8). Približno 75% blaga je pretovorjenega s tovornjaki, preostalih 25% pa z letali prevoznikov DHL in KLM. Letalski transport poteka iz letališča v La Coruni ali iz nekoliko bolj oddaljenega Santiaga (Ghemawat in Nueno 2003: 12).

Trgovine v Evropi ponavadi dobijo naročilo v 24 urah, v ZDA v 48 urah in na Japonskem v 48-72 urah. Vodstvo podjetja pojasnjuje, da za njih razdalje niso merjene v kilometrih, temveč v urah (Ferdows in drugi 2002: 8). Glede na podobna podjetja v panogi je Zara neverjetno hitra in tudi natančna. Menedžerka trgovine Zara v centru Ljubljane Darja Kamenšek pojasnjuje: *»Še nikoli (v štirih letih) se ni zgodilo, da tovornjak ne bi pripeljal pošiljke, razen ob praznikih in izjemnih primerih, kot so mednarodne stavke prevoznikov. Količine pošiljk so natančne, z občasnimi minimalnimi odstopanji«* (Vir: osebna korespondenca).

Kljub temu, da je skladišče leta 2001 delovalo s polovično kapaciteto, je vodstvo podjetja že načrtovalo nov distribucijski center v Zaragozi, ki so ga odprli leta 2003 in je dopolnil delovanje centra v La Coruni. Gospod De la Cierva, Zarin finančni direktor, se je pošalil: *»Ne pričakujte, da vam bom pojasnil finančno upravičenost tega projekta«*. A v podjetju so že

vedeli, da bo takšna širitev nujna, glede na ambiciozne cilje, ki so si jih zastavili. Skladišče s 120.000 kvadratnimi metri delovnega prostora je locirano blizu lokalnega letališča in ima neposreden dostop do cestnega in železniškega omrežja. Poleg tega ima Zara tudi manjša skladišča v Braziliji, Argentini in Mehiki, da lahko dobavlja na oddaljene trge južne poloble, ki imajo drugačno razporeditev sezon (Ferdows in drugi 2002: 8).

Čeprav je Zara zelo uspešna s svojim sistemom distribucije opazovalci svarijo, da bi lahko centraliziran logistični model postal žrtev disekonomije obsega. Kar je delovalo za tisoč trgovin, morda ne bo za dva tisoč. V Zari pričakujejo, da se bodo z dopolnitvijo distribucijskega sistema v Zaragozi uspeli tudi v prihodnosti izogniti takšnim težavam (Ghemawat in Nueno 2003: 12 in Inditex Press Dossier).

Vsi Zarini logistični in distribucijski sistemi so torej implementirani z namenom doseganja večjih hitrosti od svoje konkurence, kljub naraščajočemu številu trgovin. To jim nedvomno uspeva tudi v preteklih dveh letih, ko se je širitev na trgu skokovito povečala in je obseg nadzorovanja postal izjemno zahteven. Podjetje tudi v prihodnje namerava nadaljevati ta trend širitve, zato bo sistem še naprej pod precejšno preizkušnjo.

4.3.4 Značilnosti Zarine cenovne politika

Zara ima svojevrsten sistem oblikovanja cen. Navadno se uporablja način določanja cen glede na stroške katerim dodamo še določen procent marže, da dobimo končno ceno. Zara pa uporablja bolj tržno usmerjen način določanja cen proizvodov. To pomeni, da tržni oddelek ugotovi ceno, ki so jo potrošniki pripravljeni plačati in ceno, ki so jo za podoben izdelek postavili konkurenti. Na podlagi tega oblikujejo ceno za katero so prepričani, da bo za potrošnike vabljiva. Nato se loti iskanja materiala in proizvajalcev, ki lahko tak izdelek proizvedejo po takšni ceni, da je marža zadovoljiva kriterijem podjetja (Mazaira in drugi 2003: 228).

Določanje cen pa temelji tudi glede na razmere na trgu, kamor vstopajo. Če se odločijo za vstopanje na tuj trg, kupci na tem trgu nosijo dodatne stroške dobave izdelkov iz Španije. Cene so v severni Evropi v povprečju 40% višje kot v Španiji, v ostalih evropskih državah 10%, 70% so višje v Ameriki in 100% na Japonskem (Zelič 2005: 56).

Višje cene prinašajo na oddaljenih trgih tudi nekoliko drugačno pozicioniranje Zarinih izdelkov, še posebej v nastajajočih gospodarstvih. Podpredsednik Castellano to ponazori s primerom: *»V Španiji si 80% prebivalcev lahko privoščijo Zarine izdelke. Ko gremo v Mehiko,*

je zaradi kulturnih, informacijskih in ekonomskih razlogov ciljna skupina ožja. Kdo od nas kupuje v Mehiki? Višji in srednji razred, ki pozna modo in je navajen kupovanja v ZDA in Evropi. V Mehiki ciljamo na 14 milijonov prebivalcev v primerjavi s 35-36 milijoni v Španiji. Kljub temu je 14 milijonov ljudi več kot dovolj, da tam postavimo mrežo naših trgovin» (Ghemawat in Nueno 2003: 17-18).

4.3.5 Promocija in oglaševanje

Zara se povsod po svetu izogiba oglaševanju in promocijskim aktivnostim. Posledično nameni le 0,3% od prodaje za oglaševanje, medtem ko njena konkurenca nameni 3-4% (Ferdows in drugi 2002: 3).

Miguel Diaz, marketinški direktor pri Zari meni, da je za njih najpomembnejše oglaševanje njihova trgovina ter govorice od ust do ust (Ferdows in drugi 2002: 5). Le-te imajo lahko zelo velik pozitiven ali negativen vpliv, največkrat pa se nanašajo na izdelke ali storitve, organizacijo, prodajno mesto, osebje, oglaševanje ali publiciteto. Prisotne so v modi tako kot na vseh drugih področjih in se širijo tudi glede na velikost ciljnega trga. Pri Zari se zavedajo, da jim lahko pozitivne izkušnje strank z njihovo blagovno znamko brezplačno dvigujejo ugled in popularnost.

Pritegovanje kupcev pri Zari razvijajo tudi, kot sem že omenila, s privlačnostjo svojih trgovin. Te imajo večkrat tedensko sveže obnovljeno ponudbo, poleg tega so butično urejene in omogočajo prijetno in sproščeno nakupovanje. Luis Blanc, eden od Zarinih mednarodnih direktorjev, je povzel: *»Investiramo v odlične lokacije. Veliko pozornosti namenjamo postavitvi izložb. S tem prikazujemo naš imidž. Hočemo, da naši kupci vstopijo v lepo trgovino, ki jim ponuja najnovejšo modo. Kar pa je najpomembnejše, želimo, da naši kupci razumejo, da če jim je nekaj všeč, morajo to kupiti takoj, kajti naslednji teden tega ne bo več v trgovinah. Vse je v ustvarjanju razpoloženja redkosti in priložnosti, ki kupce prepriča da večkrat obiščejo našo trgovino«* (Ghemawat in Nueno 2003: 13). Zarine nove kolekcije tako prvi vidijo kupci v njihovih trgovinah in se ne predstavljajo na modnih sejmih kot nekatere druge blagovne znamke. Poleg tega v podjetju sploh nimajo samostojnega oddelka za trženje, saj želijo, da je marketinški način razmišljanja inherentno prisoten pri vseh zaposlenih.

4.3.6 Prodaja

Število Zarinih trgovin se v zadnjih letih zelo hitro povečuje, vodstvo Inditexa pa opisuje ta vzorec širitve kot »oljni madež«, pri katerem najprej odprejo svojo trgovino v glavnem mestu, ko pridobi nekaj izkušenj v lokalnem delovanju, pa doda še trgovine v okoliških regijah. Podpredsednik Castellano razlaga, da je zanje ceneje dostavljati številnim trgovinam v eni državi kot pa eni sami. Poleg tega večje število trgovin povečuje zavedanje potrošnikov. Tretji razlog za večje število trgovin v eni državi pa je, da jim to ne povečuje stroškov oglaševanja ali lokalnega skladiščenja, ampak prinaša le stroške sedežu podjetja (Zelič v Ghemawat in Nueno 2005: 55).

Tipična Zara trgovina ima tri sekcije: žensko, moško in otroško, njena povprečna velikost pa je približno 1,000 kvadratnih metrov. Vsako sekcijo vodi samostojen menedžer, menedžer celotne trgovine pa ponavadi vodi tudi žensko sekcijo. Največji delež prodaje po vsem svetu pripada ženskemu oddelku, to je nekje 60%, ostali del si približno na polovico delita otroški in moški oddelek.

Značilnost Zare je, da ne skladišči velikih količin, povprečna zaloga trgovine je nekje 25,000 kosov, vsak model pa ima najpogosteje na voljo 3-5 barvnih in velikostnih različic. Življenjska doba vsakega proizvoda od dne zasnove do zadnjega dne prodaje naj bi bila le od 22 do 30 dni. To pomeni en dan za končno obliko, 3-8 dni za proizvodnjo, 1 dan za dostavo, ter 17-20 dni za prodajo. Na ta način se ponudba zelo hitro menja in to je glavni cilj tega podjetja (Harle in drugi 2002: 8). Zara ne stremi k temu, da stranke nakupijo veliko in se nikoli več ne vrnejo, temveč da čim večkrat zaidejo v njihovo trgovino (Harle in drugi 2002: 8). Zato torej velja nepisana politika, da se neprodane artikle po dveh ali treh tednih umakne iz trgovine. To je precej drago ravnanje, a pri Zari to ni takšen problem, saj vedno dobavlja zelo majhne količine novih proizvodov, ki v primeru slabe prodaje tvorijo zalogo približno 10%, kar je v primerjavi s povprečjem 17-20% v tej panogi precej malo. Poleg tega vedno nova ponudba v trgovinah prepriča kupce, da jo obiščejo večkrat. Potrošniki v centralnem Londonu na primer obiščejo Zaro letno kar 17 krat, medtem ko konkurenčne trgovine obiščejo približno 3-4 krat na leto (Ferdows in drugi 2002: 3).

Ker Zara ne prodaja izdelke temveč modo, je izobraževanje in trening njenih zaposlenih izredno pomemben. Vsi svetovalci in vodje se morajo vesti skladno s filozofijo podjetja, natančno morajo poznati izdelke, ki jih ponujajo, ter imeti brežhibno urejena skladišča in trgovino. Le tako lahko svojim strankam ponudijo, kar želijo. Vloga svetovalcev oziroma

prodajalcev je načeloma odvisna od vrste trgovine, tiste, ki so namenjene mlajšim potrošnikom navadno dajejo manj poudarka na svetovanje, saj si mladi največkrat želijo sami izbirati svoja oblačila, čeprav tudi oni potrebujejo določeno stopnjo servisa, kot so na primer informacije o obstoječih barvnih različicah ali velikostnih številkah. Starejše stranke pa so v nasprotju z mlajšimi pogosto zahtevnejše, le-te pričakujejo več informacij o skladnosti materialov in krojev, vzdrževanju, možnosti krojaških popravkov, trendih za prihajajočo sezono itd. Ker so Zarine stranke lahko zelo različne, je torej pomembno, da so zaposleni v trgovini dovolj modno izobraženi, da lahko ustrezajo vsem vrstam potrošnikov. Glavne naloge svetovalcev so: pozdraviti stranko z nasmehom, biti prijazen in ustrezljiv, ter biti vedno na razpolago. Poleg tega morajo znati ponuditi alternativo v primeru, da v trgovini ni natanko takega izdelka kot ga je stranka opisala. Pomembno je nuditi tudi dober servis na garderobah, kjer ponavadi stranka sprejme odločitev o izdelku ter seveda na blagajni, ki predstavlja zadnjo točko nakupa in je za celoten vtis zelo pomembna.

Veliko pozornosti se pri Zari namenja tudi postavitvi trgovine, saj se s tem strankam omogoči prijetno in enostavno nakupovanje, hkrati pa blagovna znamka s tem predstavlja tudi svoj imidž in identiteto. Zara je s svojimi trgovinami dokazala, da je cenovno ugodna hitra moda lahko tudi zelo trendovsko in dobro predstavljena, kar dokazujejo tudi nagrade za dekoracije in postavitve izložb.

Za postavitev kolekcij in predstavitev produktov v trgovini skrbi »visual merchandizer«, ki lahko s pomočjo preoblikovanja postavitve poskrbi, da trgovina dnevno ali tedensko dobiva novo in svežo podobo. Kolekcijo so ponavadi urejene glede na barvne slike (gre za barvne, materialne in stilne kombinacije), ki potrošniku omogočajo lažjo orientacijo v prostoru in izbiro primernih oblačil za kombiniranje. Ponavadi se v bližino postavijo tudi čevlji in dodatki, ki lahko dopolnijo to podobo. To se razlikuje od klasične postavitve: vse hlače skupaj, vsa krila skupaj, vse srajce skupaj itd. Različne barvne slike odražajo različne trende, ki so letos med drugim poimenovani tudi Holiwoodski glamur, Moderni minimalizem in Retro sedemdeseta. Le ti zaposlenim in strankam pomagajo lažje oblikovati nek stil, saj nazorno nakazujejo smernice pri izbiri barvnih in materialnih kombinacij. Poleg tega pa v podjetju želijo, da so njihove trgovine urejene kot butik in ne kot grosistični nakupovalni centri. Zarini izdelki so modni in oblikovalsko zelo dovršeni, pri čemer se veliko pozornosti, še posebej v zadnjih dveh sezonah, namenja detajlom. Posledično je njihova postavitve v trgovinah lahko ključnega pomena, še posebej, ker je njihova cena, zaradi omenjenih kakovostnih karakteristik, lahko višja od nekaterih drugih proizvajalcev hitre mode.

Poleg vizualne podobe ima velik pomen tudi vzdušje v trgovini. Le-to se v Zari skuša vzdrževati s prijaznostjo in pozitivnim vedenjem zaposlenih, redom in čistočo na prodajnem mestu, glasbo, ki je moderna, dobrim prezračevanjem in dodatnimi storitvami, kot so rezervacije, šiviljski popravki, storitve čistilnice, svetovanje pri izbiri in kombiniranju oblačil za posebne priložnosti, pomoč pri izbiri in dobavi večjih količin določenega produkta za namen službenih uniform itd. Zelo pomembna tudi prijazna nakupna politika, ki jo predstavlja uporaba različnih plačilnih sredstev, kupovanje na naročilnice, plačevanje na obroke in darilni boni ter po nakupna politika, kot so zamenjave in reklamacije.

Oblikovanju opreme prodajnega mesta se pri Zari namenja veliko pozornosti, še posebej, ker to podjetje skoraj nič ne oglašuje, temveč predvsem stavi na videz in lokacijo svojih trgovin ter delo svojih zaposlenih. Posebna skupina arhitektov v Španiji skrbi, da imajo vse Zarine trgovine doma in po svetu natančno določen videz, zato sami oblikujejo, izdelajo in tudi montirajo notranjo opremo v vseh Zarinih trgovinah. Njena notranjost je značilno svetla, odprta in izjemno prostorna, precej bolj kot večina konkurenčnih trgovin, ki skušajo izkoristiti vsak kvadratni meter. Čeprav je to precej drago početje, se Zara z razporeditvijo v prostoru skuša približati prestižnim butičnim trgovinam, kjer lahko potrošnik v miru in sproščeno pregleda ponudbo. Novost najnovejših trgovin letnika 2007 je le temno pohištvo, ki deluje bolj elegantno, svetlobo in zračnost pa dosegajo s preciznim usmerjanje žarkov svetlobe. Lokacije so vedno elitne, to pomeni v strogih centrih mest (Elizejske poljane v Parizu, Regent Street v Londonu, Peta Avenija v New Yorku...) ali v dobro obiskanih nakupovalnih središčih. Še posebej veliko pozornosti namenjajo, poleg vzdrževanega zunanjega videza trgovine, tudi izložbam, ker nič ni prepuščeno naključju. Le-te so povsod postavljene po določenih zaporednih ciklih, izbor produktov in postavitev pa je predstavljena na fotografijah, ki jih razpošljejo v trgovine.

Trgovine Zara ne nudijo promocijskih materialov kot so katalogi ali zloženke, saj menijo, da sama trgovina ter njeni zaposleni lahko stranki ponudijo najbolj kvalitetne informacije. Del te promocije predstavljajo le tipične Zara nakupne in darilne vrečke, vedno klasične a prepoznavne uniforme zaposlenih ter aktualni plakate oziroma slike, ki se menjajo vsako sezono.

5. ZAKLJUČEK

Modna industrija s številnimi malimi, srednjimi in velikimi podjetji velja za enega najbolj zasičenih segmentov v svetu, kjer so se v zadnjih letih mnoga podjetja znašla v krizi. V nasprotju z njimi pa se večina podjetji hitre mode zelo hitro širi na internacionalnih trgih in dosega izjemne uspehe s svojo specifično organizacijo in načinom poslovanja.

V preteklosti je moda diktirala potrošnikom, kako naj se oblačijo in le ti niso imeli veliko izbire. Danes je situacija precej drugačna, zato se proizvajalci zelo trudijo čim bolj ugoditi potrošnikom. Le ti pa so postali bolj modno izobraženi in si želijo proizvodov, ki bodo izražali njihovo osebnost ter bodo ustrezali njihovim individualnim življenjskim stilom. Značilna je tudi demokratizacija dizajna, ki pomeni večje zahteve po dobrem oblikovanju, medtem ko je funkcionalnost sama po sebi umevna. Kupci torej ne trošijo manj temveč drugače. Živijo v času ekonomije želja in ne ekonomije potreb, zato iščejo zabavo, cenijo ustvarjalnost in igrivost, ter si želijo prijetno doživetje nakupa. Kupujejo sanje in ne izdelke.

Hitra moda se je zelo dobro prilagodila sodobnim razmeram na trgu. Z natančnim spremljanjem modnih trendov in povpraševanja potrošnikov se odziva s svojo fleksibilno proizvodnjo in distribucijo, ter strankam v svojih trgovinah ponuja »svežo modo« vsak dan.

To sem želela prikazati na primeru Zare, ki je mednarodno uveljavljena blagovna znamka hitre mode. Za njen poslovni sistem je značilno, da je večji del svoje proizvodnje obdržala v Španiji in na Portugalskem, oziroma v bližnjih evropskih državah. To ji pomaga pri boljši organizaciji in nadzoru proizvodnje, ter pri doseganju hitrejši odzivnosti na situacije na trgu. Proizvodnja v oddaljenih deželah tretjega sveta prinaša številne težave, kot so: kulturne razlike, geografska oddaljenost, jezikovne ovire, količinske omejitve in podobno. Poleg tega pa se pogosteje pojavljajo tudi nepredvideni problemi, ki predstavljajo dodatne stroške. Zara se je odločila, da bo imela določen del proizvodnje v deželah, ki prinašajo manjše proizvodne stroške predvsem za funkcionalne proizvode, ki ne zahtevajo tako hitre tržne odzivnosti, saj se povpraševanje po njih lažje predvidi. Večji del pa se je odločila obdržati doma, saj posledično bolje nadzira obseg zaloge, ki za podjetja predstavlja stroške, ter se hitreje prilagaja tržnim situacijam in s tem zmanjšuje tveganje napovedi za daljše časovno obdobje. S tem lahko potrdim pod hipotezo, da dražja evropska proizvodnja Zari omogoča hitrejši odziv na nepredvidljive želje potrošnikov, saj ne izgublja časa pri zapletenih postopkih poslovanja z oddaljenimi deželami, še posebej pri bolj zahtevnih, inovativnih modnih proizvodih. Proizvodi, ki odražajo razumevanje in poznavanje potrošnikov, ter so proizvedeni in

posredovani na police trgovin ob pravem času, prinašajo Zari dobro prodajo in tudi zvestobo strank, ki se pogosto vračajo v njene trgovine. Seveda so Zarine trgovine vedno na najboljših lokacijah, njihova notranja oprema pa je oblikovana v Španiji in je enotna po vsem svetu. Ogromno pozornosti namenjajo izložbam in predstavitvi izdelkov oziroma »visualnemu merchandisingu«, ki omogoča privlačno, praktično in komercialno predstavitev ponudbe. Tudi pod hipotezo, ki pravi, da Zarini proizvodi brezpogojno zahtevajo ustrezno predstavitev in pozicioniranje v trgovinah drži, saj le ti niso najcenejši med proizvodi hitre mode, vendar so pogosto zelo detajlno izdelani in modni, zato zahtevajo svojevrstno predstavitev v trgovinah.

Na podlagi vseh naštetih dejstev lahko trdim, da Zara dosega stroškovno učinkovitost čeprav večji del svoje proizvodnje ne seli na trge s cenejšo delovno silo, ter s tem potrjujem mojo osnovno hipotezo.

Najuspešnejša podjetja hitre mode imajo seveda različne načine poslovanja in organizacije, medtem ko so njihovi cilji zelo podobni. Vsi želijo pripeljati kupce v svojo trgovino čim pogosteje, ter jih skušajo osvojiti z privlačno ponudbo po ugodnih cenah. Poleg tega namenjajo veliko pozornosti trgovinam in dobremu servisu, zato ni čudno, da se njihov poslovni uspehi opevajo tudi v številnih strokovnih revijah in člankih. Hitra moda torej osvaja svet in podjetje Zara je nedvomno med njimi.

6. LITERATURA

1. BARNES, Liz in Gaynor LEA-GREENWOOD (2006): Fast Fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management* 10(3), 259–271.
2. BYRNES, Jonathan (2005): *You Only Have One Supply Chain?* Boston: Harvard Business School.
3. BIRTWISTLE, Grete, Noreen SIDDIQUI in Susan S. FIORITO (2003): Quick Response: Perceptions of UK Fashion Retailers. *Internacional Journal of Retail and Distribution Management* 31(2), 118–128.
4. BURCA, Sean, Brian FYNES in Teresa BRANNICK (2006): The Moderating Effects of Information Technology Sophistication on Services Practice and Performance. *International Journal of Operations & Product Management* 26(11), 1240–1254.
5. CHEN, Zhimin, Richard MURRAY in Richard JONES (2007): Fashion Supply Chain Organization and Management Between the UK and China. *Journal of Fashion Marketing and management* 11(3), 380–397.
6. CHRISTOPHER, Martin, Robert LOWSON in Helen PECK (2004): Creating Agile Supply Chain in the Fast Fashion. *International Journal of Retail and Distribution Management* 32(8), 367–376.
7. DORFLES, Đilo (1979): *Moda*. Novi Sad: Bratstvo jedinstvo
8. EASEY, Mike (1995): *Fashion Marketing*. UK: Blackwell Publishing Company.
9. FERDOWS, Kasra, Michael A. LEWIS in Jose A.D. MACHUCA (2002): *ZARA*. Georgetown University.

10. GHEMAWAT in NUENO (2003): *ZARA: Fast Fashion*. Boston: Harvard Business School.
11. HARLE, Nicolas, Michael PICH in Ludo VAN DER HEYDEN (2002): Marks & Spencer and Zara: Process Competition in the Textile Apparel Industry. France-Singapore: INSEAD.
12. HAYES, S.G. in Nicola JONES (2006): Fast Fashion: a Financial Snapshot. *Journal of Fashion Marketing and Management* 10(3), 282–300.
13. JACKSON Tim, SHOW David (2001): *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*. New York: Palgrave Master Series.
14. JACOBS, Dany (2006): The Promise of Demand Chain Management in Fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management* 10(1), 84–96.
15. JANČIČ, Peter (2004): Uspešni uporabljajo model hitrih odzivov. *Tekstilec* 47(5-6), 30–38.
16. JIN, Byoung-ho (2004): Apparel Industry in East Asian Newly Industrialized Countries; Competitive Advantage, Challenge and Implications. *Journal of Fashion Marketing and Management* 8(2), 230–244.
17. JIN, Byoung-ho (2004): Achieving an Optimal Global Versus Domestic Sourcing Balance under Demand Uncertainty. *Internacional Journal of Operations & Production Management* 24(12), 1292–1305.
18. JUŽNIČ, Stane (1998): *Človekovo telo med naravo in kulturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. KAIPIA, Riikka in Jan HOLMSTROM (2007): Selecting the Right Planning Approach for a Product; Supply Chain management. *An Internacional Journal* 12(1), 3–13.

20. KRAŠOVEC-POGORELČNIK, Mateja (1997). *Estetika oblačenja, učbenik za izobraževalne programe tekstilni tehnik in tekstilec*. Velenje: Založba Pozoj.
21. KURDIJA, Slavko (2000): *Družbene identitete in pomen potrošnje*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
22. MAZAIIRA, GONZALES in AVENDANO (2003): The Role of Market Orientation on Company Performance Through the Development of Sustainable Competitive Advantage: the Indetex-Zara Case. *Marketing Intelligence and Planning* 21(4), 220–229.
23. MCAFEE, Andrew (2004): Do You Have Too Much IT? *MIT Sloan Management Review* 45(3), 18–22.
24. MC'CRACKEN, Grant (1990): *Culture & Consumption*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
25. O'HARA, Georgina (1994): *Enciklopedija mode (1840-1990)*. Ljubljana: DZS.
26. PAN, Bernice in Ray HOLLAND (2006): A Mass Customised Supply Chain for the Fashion System at the Design-Production Interface. *Journal for Fashion Marketing and Management* 10(3), 345–359.
27. RODRIGUEZ-DIAZ, Manuel in Tomas F. ESPINO-RODRIGUEZ (2006): Redesigning the Supply Chain: Reengineering, Outsourcing, and Relational Capabilities. *Business Process Management Journal* 12(4), 483–502.
28. SAM, Anej (2000): *Oblačenje*. Ljubljana: Ekološko-kulturološko društvo Jasa.
29. STROPNIK, Jure (2006): *Uresničevanje strategije učeče se organizacije Zara*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

30. SHERIDAN, Mandy, Christopher MOORE in Karinna NOBBS (2006): Fast Fashion Requires Fast Marketing; The Role of Category Management in Fast Fashion Positioning. *Journal of Fashion Marketing and Management* 10(3), 301–315.
31. SIMATUPANG, Togar, Alan WRIGHT in Ramaswami SRIDHARAN (2004): Applying the Theory of Constrains to Supply Chain Collaboration. *An Internacional Journal* 9(1), 57–70.
32. SIMMEL, Georg (1998): Moda. *Časopis za kritiko znanosti* 26(189), 241–259.
33. SUŠNIK, Katja (2004): *Potrošnja oblačil-znak družbenih identitet*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. ŠAROTAR ŽIŽEK, Simona (2001): Kakšen bo naš jutrišnji potrošnik? *Modni utrip* 3(1), 49.
35. TAJNIKAR, Maks (2005): Šivati se da z dobičkom. *Delo*, 01.04., 15.
36. TODOROVIČ, Aleksandar (1980): *Sociologija mode*. Niš: Gradina.
37. VERBINC, France (1997): *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
38. VOVK, Špela (2005): *Blagovne znamke v modni industriji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. WALTERS, David (2006): Demand Chain Effectiveness-Supply Chain Effectiveness, A Role for Enterprise Information Management. *Journal of Enterprise Information Management* 19(3), 246–261.
40. ZELIČ, Urška (2005): *Prispevek strategije internacionalizacije k uspehu podjetji hitre mode: Primerjava podjetij Zara in H&H*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

7. VIRI

1. Inditex (2006): Letno poročilo. Dostopno na http://www.inditex.com/en/downloads/informe_anual06.pdf (7. avgust 2007).
2. Inditex (2006): Press Dossier. Dostopno na http://www.inditex.com/en/downloads/Press_Dossier_05.pdf (4. avgust 2007).
3. FOROOHAR, Rana (2005): *Fabulous Fashion; Low-cost companies like Zara and TopShop are emerging as defining and dominant players, not just followers*. Dostopno na <http://www.msnbc.msn.com/id/9630978/site/newsweek> (17. oktober 2005).