



استراتژی "زارا" تحويل بدون واسطه

آمانسیو اورتگا کانونا، متولد ۲۸ مارس سال ۱۹۳۶ در ایالت لیون اسپانیا است، کارآفرینی اسپانیایی در زمینه مد است که با ثروت ۳/۱۸ میلیارد دلار در جایگاه دهم، ثروتمندترین افراد جهان در سال ۲۰۱۰ قرار دارد. او به همراه همسر اولش، روزیلا مرا گروه ایندیتکس را تاسیس کرد و رئیس این گروه نیز می‌باشد. در حال حاضر حدود ۵۹ درصد سهام این شرکت متعلق به اورتگا است.

پدر آمانسیو، یک کارگر راه‌آهن و مادرش خدمتکار بود. او هیچ وقت تحصیلاتش را ادامه نداد. اورتگا که به دلیل شغل پدرش به همراه خانواده در ۱۴ سالگی به شهر لاکرونیا نقل مکان کرده بود، در این شهر به عنوان پیک برای یک فروشگاه لباس فروشی که برای افراد ثروتمند لباس تولید می‌کرد و پس از آن در شغل‌هایی مثل دستیار پارچه‌فروشی و خیاطی مشغول به کار شد. اورتگا با دیدن اینکه هزینه‌های تولید پوشاک از مرحله طراحی به کارخانه و فروشگاه‌ها چطور افزایش می‌یابد، به اهمیت تحويل بدون واسطه محصولات برای کاهش هزینه‌ها پی برد. او سال‌ها بعد، این استراتژی را با موفقیت بسیار در زارا پیاده کرد. هدف او از این کار، تحت کنترل داشتن تمام مراحل تولید به منظور کاهش هزینه‌ها و دستیابی به سرعت و انعطاف‌پذیری در تولید و تحويل بود.

در اوایل دهه ۱۹۶۰ اورتگا، مدیر یک فروشگاه محلی لباس شد که تنها تعداد کمی از افراد ثروتمندتر آن منطقه از عهده خرید لباس‌های گران آن فروشگاه بزرگی می‌آمدند. بنابراین او با خرید پارچه‌های ارزان‌تر در بارسلونا و برش دستی آنها با استفاده از الگوهای مقوایی شروع به تولید لباس‌هایی با قیمت پایین‌تر کرد و آنها را در فروشگاه‌های محلی به فروش رساند. او از سود حاصل از این کار برای راه‌اندازی اولین کارخانه تولید پوشاک خود که بعداً تبدیل به زنجیره فروشگاه‌های معروف مد در دنیا؛ یعنی زارا (ZARA) شد، در سال ۱۹۷۵ استفاده کرد. زارا به زودی به خاطر فروش محصولات با قیمت مناسبی که توسط طراحان با قابلیت در صنعت مد طراحی شده بودند، شهرت یافت. نخستین گزارش سالانه شرکت، هدف اورتگا را به این صورت بیان می‌کند: «هدف زارا دموکراتیک کردن صنعت مد بود. برعکس این ایده که مد را به عنوان امتیاز خاصی برای افراد خاصی در نظر می‌گیرد، ما صنعت مد را در محصولاتمان به شکلی ارائه می‌کنیم که برای تمام مردم در دسترس بوده و از سلیقه‌ها، علایق و نحوه زندگی زنان و مردان الهام می‌گیریم.»

تجارت پرریسک اورتگا نهایتاً در سال ۱۹۸۵ منجر به شکل‌گیری ایندیتکس برای معرفی زنجیره تولید پوشاک زارا با زنجیره‌های کوچک شد. گروه ایندیتکس یک شرکت بزرگ اسپانیایی و یکی از بزرگ‌ترین مجموعه شرکت‌های مد جهان است. این گروه از حدود ۱۰۰ شرکت که کارشان مربوط به طراحی، تولید و توزیع پارچه است، تشکیل شده است. ایندیتکس صاحب برندهایی چون زارا، ماسیمو دوتی، برشکا، اویشو،

پول‌اند بر و غیره است. این گروه با بیش از ۱۴۰۰۰ کارمند، حدود ۴۶۰۰ فروشگاه در ۷۴ کشور جهان را اداره می‌کند. این گروه تقریباً تمام محصولاتش را خود طراحی و تولید

می‌کند. زارا و دیگر زنجیره‌های ایندیتکس در ایتالیا، بریتانیا، ایالات متحده، آمریکای لاتین، ژاپن و کویت فعالیت می‌کند.

موفقیت ایندیتکس به خاطر سرعت در ارائه محصولاتش

در واقع زمانی که از مرحله طراحی تا مرحله نمایش در فروشگاه طول می‌کشد، حدود یک هفته است. ایندیتکس کارمندان مخصوصی را برای دنبال کردن طراحی‌ها در نمایش‌های مد مامور کرده است و به دنبال این کار طراحان داخلی ایده‌های موفق‌تر را کپی‌برداری می‌کنند. پایه ساخت‌وساز و شبکه توزیع شرکت قادر بود، لباس‌های جدید را ظرف چند هفته که بیش از ۱۲ بار سریع‌تر از رقبایش بود به فروشگاه‌ها بفرستد. ایندیتکس محصولاتش را با تعداد کم، اما تنوع زیاد حمل و ارسال می‌کند و اغلب از هزینه‌های سنگین انبارداری و هزینه‌های حراج برای فروش محصولاتی که فصل آنها گذشته است که بین اغلب فروشندگان در صنعت مد رایج است، اجتناب می‌کند. کامپیوتری شدن تمام سیستم شرکت، اورتگا را قادر می‌ساخت تشخیص دهد چه زمانی برای افزایش موجودی انبارها مناسب است یا چه طرح‌هایی در بازار افت کرده اند. شرکت تنها کالاهایی را که می‌خواست در فروشگاه‌هایش بفروشد تولید می‌کرد و در واقع ساختار سازمانی شرکت مزیت عمده آن بر رقبا می‌باشد.

اطلاعات کمی در مورد زندگی اورتگا در دست است. او هرگز کراوات نمی‌زند و به لباس‌های اسپرت مثل شلوار جین و تی‌شرت علاقه دارد. گفته می‌شود او نقش فعالی در فرآیند تولید و طراحی در شرکت دارد. حضور وی در انظار عمومی در سال ۲۰۰۰ تبدیل به تیتربخبری مطبوعات مالی اسپانیا شد. اگرچه او هیچ وقت در مصاحبه‌ای شرکت نکرده است، اما زندگی مخفیانه او منجر به چاپ کتابی با نام «آمانسیو اورتگا (از صفر تا زارا)» شد. /