



## زنجیره تأمین چابک: مورد مطالعه و تحلیل، زارا؛ ص ۱۲۷-۱۳۹

رحمت اله محمدی<sup>۱</sup>، محمد رضانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۳/۱۸

### چکیده

هدف از این مقاله بررسی و ارزیابی جنبه‌های کلیدی در موفقیت زارا است با شناسایی شکاف‌ها و نقاط ضعف، و به جهت ارائه برای تلاش‌های تحقیقاتی آینده است، طرح روش رویکرد مورد مطالعه زارا است و ادبیات منتشر شده از ۲۰۰۱ الی ۲۰۱۰ مورد بررسی قرار گرفت یافته‌ها این مقاله به جنبه‌های مهم موفقیت زارا، که بسیاری از آن‌ها در تحقیقات قبلی انجام شده است، می‌پردازد. محدودیت‌های تحقیق مضامین تحقیق این مقاله به بررسی جامع، از تمام تحقیقات منتشر شده در خصوص زارا می‌پردازد. این بررسی مقالات منتشر نشده، مقاله در مجلات غیردانشگاهی و یا مقالات ارائه شده در کنفرانس را در بر نمی‌گیرد. مفهوم عملی این مقاله یک منبع مفید برای محققان زنجیره تأمین علاقه‌مند به زنجیره تأمین چابک و خرده‌فروشان مایل به یادگیری جنبه‌های کلیدی موفقیت زارا در زنجیره تأمین چابک است. اصالت ارزش این مقاله نظریه علمی (زارا) را مطرح می‌کند که خلاف یافته‌های محققان دیگر است. شناسایی شکاف‌ها و چالش‌ها می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای محققان آینده باشد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت زنجیره تأمین<sup>۳</sup>، زنجیره تأمین چابک<sup>۴</sup>، تحلیل موردی زارا راهبردهای زنجیره‌های تأمین<sup>۵</sup>، زنجیره‌های تأمین کارآمد، زنجیره‌های تأمین چابک، زنجیره‌های تأمین ناب-چابک، زنجیره‌های تأمین فشار-کشش

۱- کارشناس ارشد آماد و پشتیبانی

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آماد

3-Supply chain management

4-Agile supply chain

5-Zara case study analysis

## مقدمه

روشن است که با تغییر تقاضا در بازار جهانی، نیاز به پاسخ بسیار سریع‌تر از سازمان و شرکای آن‌ها در زنجیره تأمین مدنظر می‌باشد. زمانی تولید به خارج از کشور منتقل می‌گردد، که استفاده از نیروی کار ارزان در کسبوکار رو به پایان است، به این دلیل سرعت مد زیاده‌تر شد و رقابت نه‌تنها در قیمت، بلکه در زمان وجود به وجود آمد. با توجه به نظر کای فنگ (۲۰۰۹) به‌احتمال زیاد چرخه عمر محصول و فناوری رو به کم شدن است، درحالی‌که پیش‌بینی تقاضا به‌طور فزاینده دشوارتر می‌شود، هنوز تصمیم‌گیری در مورد میزان مواد خام در زنجیره تأمین چابک از مخاطره‌آمیزترین تصمیمات است. رفتار مشتریان تغییر کرده است و امروزه خریداران به دنبال دیدن سبک‌های جدید هستند.

نتیجه این امر یعنی خریداران جدید دیگر فقط به دنبال محافظت از بدن خود در مقابل سرما نیستند، بلکه لباس آن‌ها نشان‌دهنده سبک شخصیت و هدف حفظ بدن است.

(کای فنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). همه این حقایق نقش کلیدی را در رابطه جدید بین فروشندگان، تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان بازی می‌کند.

مدیریت زنجیره تأمین، یک عامل کلیدی موفقیت در کسبوکار است. که به رابطه با تأمین‌کننده، رابطه تأمین‌کننده با مشتریان و گاهی اوقات مشتریان با مشتریان می‌پردازد. به نظر می‌رسد این فرایند از مبدأ مواد خام تا مصرف مشتری را شامل می‌شود. خروجی زنجیره تأمین نه‌فقط یک محصول فیزیکی، بلکه ترکیبی از زمان، مکان، شکل و عملکرد یک محصول یا خدمت است. (کای فنگ، ۲۰۰۹).

در دنیای مد، جایی که شرکت‌ها در زمان باهم در حال رقابت هستند (زمان عرضه به بازار) نیازمند، بالا بردن توانایی‌های جدید خود هستند. چابکی، چنین توانایی است که به‌سرعت به تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی در تقاضا پاسخ می‌دهد. کای فنگ (۲۰۰۹) شبکه زنجیره تأمین چابکی را معرفی می‌کند، که به‌طور مداوم فرصت‌های تجاری را شناسایی و با سرعت بیشتری از رقبای خود به نیازها پاسخ می‌دهد. بارنز و گرین وود در سال ۲۰۰۶ زنجیره تأمین چابک را: پاسخ سریع‌تر، توصیف کوتاه‌تر، قابل‌انعطاف‌تر و تقاضامحور، تعریف کرده‌اند. زنجیره تأمین چابک شامل اطلاعاتی از قبیل، داده‌های بازار و به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین واحدهای کسبوکار در زنجیره تأمین است. زنجیره

تأمین چابک، این امکان را فراهم می‌آورد که سریع‌تر به تقاضا در بازار پاسخ دهیم. یکی از روندهای صعودی تولید، چابکی است. چهار هدف محوری تولید چابک از منظر کای فنگ: جذب مشتری بیشتر از رقبا، سفارشی‌سازی کالا با تولید انبوه، ایجاد تغییر و رفع بی‌ثباتی از طریق ساختارهای سازگار و تأثیر نظر مردم در سراسر شرکت از طریق فناوری اطلاعات می‌باشد.

در این مقاله سعی شده است به عوامل کلیدی زنجیره تأمین چابک که منجر به رشد سریع مد گردیده، بپردازد. مورد مطالعه زارا خواهد بود، که به‌عنوان مثال، امروزه در صنعت مد، پیشگام است.

### مورد مطالعه زارا

زارا یک مجموعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای مد است که در سال ۱۹۷۵ توسط گروه اسپانیایی این دی تکس به‌وسیله آمانسیو اورتگا<sup>۱</sup> تأسیس شده است. بقیه اعضای گروه زارا، برشکا<sup>۲</sup>، ماسیمو دوتی<sup>۳</sup>، استرادایواریوس<sup>۴</sup>، اویشو<sup>۵</sup>، و یوترکیو<sup>۶</sup> هستند. در طول دو دهه گذشته زارا، سود و فروشگاه‌های خود را سه برابر کرده است و امروزه رتبه سوم بزرگ‌ترین خرده‌فروشی در سراسر جهان را دارد (ژانگ، ۲۰۰۸). در خانه طراحان زارا ۳۰۰۰ طراح واقع در دفتر مرکزی آن در منطقه لاکرونیا، اسپانیا وجود دارد، که بیش از ۴۰۰۰۰ طرح در سال برای تولید، ارائه می‌نمایند، که تنها ۱۰۰۰۰ طرح برای تولید انتخاب می‌گردد. (لی، ۲۰۰۹). زارا در کنار رقبای خود، بیش از ۵۰ درصد از سهم بازار تولید در اروپا به‌غیر از آسیا و جنوب آمریکا را به خود اختصاص داده است. (بروس و دیلی، ۲۰۰۶).<sup>۸</sup>

بر طبق نظر (سول و تورکونی)<sup>۹</sup> به‌طور متوسط حدود ۵۰ درصد فروش زارا بابت ۱۵ درصد محصولات است. همه این حقایق باعث می‌شود تا زارا خود را توسعه دهد و فروش و سود خود را به بیش از ۲۰ درصد در سال برساند. در سپتامبر ۲۰۱۰ شرکت صاحب ۴۹۰۷ فروشگاه در ۷۷ کشور در سراسر جهان بود. (۳۸ کشور در اروپا و ۳۹ کشور در خارج از اروپا).

1 -Amancio Ortega

2 -Bershka

3 -Massimo Dutti

4 -Stradivarius

5 -Oysho

6 -Uterque

7 -Li

8 -Bruce and Daly

9 -Sull and Turconi

یکی از پیشگامان معتبر در زنجیره تأمین چابک زارا است و محققین موفق باید علت آن را توضیح دهند. ژانگ در سال ۲۰۰۸ ثابت کرد، که کل فرایند زنجیره تأمین در زارا را می‌توان به چهار بخش تقسیم نمود: سازمان محصول و طراحی؛ خرید و تولید؛ توزیع محصول؛ فروش و بازخورد.

### سازمان‌دهی محصول و طراحی

یک بعد از مدل‌های منحصربه‌فرد زارا اکثراً تقلید از مارک‌های مطرح می‌باشد. به گفته ژانگ در سال ۲۰۰۸ وظیفه اصلی زارا طراحی نیست، بلکه نوآوری محصول است، اما برای نوع آوری محصول، برای سازمان‌دهی مجدد مد عنصری وجود دارد، هدف زارا استفاده از محصولات موجود و تبدیل آن‌ها، به انواع جدیدی از محصولات است. آن‌ها این کار را تفسیر مد به‌جای ایجاد مد می‌نامند.

نمونه‌ها از منابع مختلف جمع‌آوری می‌گردد، مانند باربران، مجسمه خیاطی، مد لباس زنانه (دیوتا، ۲۰۰۲)<sup>۱</sup>، جامعه می‌پرسد که چه اتفاقی در حال رخ دادن است، به‌عنوان مثال در خیابان‌ها، در باشگاه‌ها، نقاط مهم، در شیوه زندگی و در مد نقاط حساس، پیش‌بینی روند تولید یک محصول یا مد ۱۲ ماه قبل از فصل فروش شروع می‌گردد و نه اینکه توسط هیئت‌مدیره به‌صورت آنی و لحظه‌ای (بروس و گرین‌وود، ۲۰۰۶)<sup>۲</sup>.

تنها جایی در زارا که پیش‌بینی مشکل و سخت می‌باشد، برآورد مقدار موردنیاز سفارش پارچه است. برآورد مواد خام موردنیاز (پارچه) قبل از فصل تولید انجام می‌گردد، به خاطر اینکه این کار زمان زیادی طول می‌کشد. به‌هرحال، هنوز هم این فرآیند از کارایی لازم برخوردار است. این پارچه‌ها بدون رنگ هستند و انعطاف‌پذیری لازم برای رنگ آن‌ها در فرایند تولید وجود دارد. کای فنگ (۲۰۰۹) توجه: اکثر پارچه‌هایی که هنوز در فرآیند تولید، مورد استفاده قرار نگرفته‌اند، در انبار نگهداری می‌شوند و منتظر دستورالعمل تولید و کار هستند.

زارا بین فعالیت‌هایی که در شرکت انجام می‌دهد فعالیت‌های برون‌سپاری شده تعادل ایجاد کرده است. برای مثال کارهای سنگین مانند دوخت و دوز و رنگ‌آمیزی به شرکت‌های نزدیک به دفتر مرکزی که اغلب وابسته به مؤسسات خیریه، کارمندان و افراد فقیر می‌باشند، برون‌سپاری و واگذار می‌گردد.

1 -Dutta

2 -Barnes and Greenwood

(دیوتا، ۲۰۰۲). از سوی دیگر فعالیت‌هایی مانند طراحی، نمونه‌سازی برای کاهش پارچه مورد استفاده با کمک کامپیوتر در شرکت انجام می‌گردد. پس از مونتاژ لباس‌ها آن‌ها دوخته می‌شوند و برای توزیع به فروشگاه زارا منتقل می‌گردند. برای اطمینان از اینکه هر سفارش می‌تواند در مقصد در نهایت ادب به دست مصرف‌کننده برسد، به آن‌ها به وسیله اسکنر، بارکد لیزری، زده می‌شود که قادر به انتخاب و مرتب‌سازی بیش از ۸۰۰۰۰ قطعه از لباس با میزان خطای کمتر از ۰٫۵ درصد، است و با این کار مرتب‌سازی محصولات به پایان می‌رسد (ژانگ، ۲۰۰۸).<sup>۱</sup>

## تأمین

فعالیت‌های هر سازمان خرید شامل خرید اقلام، خرید ملزومات، شاید خرید مواد خام، زیرمجموعه قطعات، قطعات یدکی، تجهیزات، خدمات و مواد مصرفی است. تأمین شامل خرید و یا اجاره آن‌ها است. تأمین یعنی ارتباط با هر واحد در سازمان، از بازاریابی و فروش تا مهندسی، طراحی و تولید را شامل می‌شود، بنابراین برای سازمان مهم است.

### تعدادی از دلایل مهم تأمین برای یک شرکت عبارت‌اند از:

- تغییر مواد: که با تعامل با بازارهای جهانی و تأمین چابک می‌توانید انواع گوناگون مواد را با قیمت‌های مختلف فراهم کنید. این فعالیت به‌طور مستقیم بر محصول نهایی اثر می‌گذارد و آن را رقابتی‌تر، ارزان‌تر و جذاب‌تر به مشتریان ارائه می‌کند.
- تقاضای مشتریان: اخیراً شرکت‌هایی که از ترکیب محصول استفاده می‌کنند رشد داشته‌اند، به علت اینکه چرخه عمر محصولات کم شده است. یک مثال خوب طرح‌های زارا هستند، آن‌ها مقدار تولید را کم کرده‌اند و تنوع تولید را گسترش داده‌اند و هر هفته چشم‌انداز فروشگاه که، کاهش هزینه‌ها و تبلیغات است بررسی می‌گردد.
- تنوع قیمت: فناوری‌های جدید اجازه می‌دهد قیمت کالا چند بار در روز، بسته به عرضه و تقاضا تغییر کند. فناوری‌های مشابه اجازه نظارت بر فرآیند را می‌دهند.
- تأمین یعنی فرایند ایجاد ارزش افزوده و نه، یک مرکز ایجاد هزینه.
- تولید: مهم این است که مواد تولید در زمان مناسب، با کیفیت مناسب، در محل مناسب، در شرایط مناسب و با حداقل هزینه کل انجام گردد.

- مدیریت زنجیره تأمین: مدیریت زنجیره تأمین تأکید زیادی بر تأمین می‌کند.
  - عقد قرارداد و برون‌سپاری: در هزینه مؤثر است.
- تأمین ارتباط مستقیم با سود شرکت دارد. هر مقدار کاهش در خرید یک سود است، در حالی که هر فروشی هزینه‌های فروش به ارمغان می‌آورد.
- در مد، یک نقش حیاتی فعالیت‌های خرید از طریق انتخاب عرضه‌کننده و تصمیم‌گیری در مورد محصول است و در واقع، خریدها در حال تغییر از صرفاً عملیاتی به بیشتر استراتژیک هستند. تفاوت بین تأمین راهبردی و عملیاتی در جدول زیر آمده است.

تأمین راهبردی	تأمین عملیاتی
<p>اهداف:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. جای مناسب</li> <li>۲. کمیت مناسب</li> <li>۳. کیفیت مناسب</li> <li>۴. زمان مناسب</li> <li>۵. قیمت مناسب</li> <li>۶. تأمین‌کننده مناسب</li> </ol>	<p>اهداف:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. مدیریت بی‌وقفه جریان مواد و خدمات</li> <li>۲. مدیریت هزینه فعالیت‌های عملیاتی</li> <li>۳. حداقل موجودی و سرمایه‌گذاری</li> </ol>
<p>فعالیت‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● توسعه راهبرد خرید و همسویی آن با استراتژی کلی سازمان</li> <li>● ارزیابی بازار عرضه</li> <li>● جمع‌آوری اطلاعات، شناسایی تأمین‌کنندگان مناسب</li> <li>● انتخاب عرضه‌کننده</li> <li>● مذاکره و عقد قرارداد با شرکت تأمین‌کننده</li> <li>● ارزیابی فروشنده</li> <li>● مدیریت کالاهای حیاتی</li> <li>● مدیریت روابط تأمین‌کنندگان مهم با قسمت‌های مختلف شرکت</li> <li>● نظارت بر عملکرد تأمین</li> <li>● بهبود فرآیندهای تهیه و توسعه سیستم خرید الکترونیکی</li> <li>● پیاده‌سازی بهترین اقدامات شرکت</li> </ul>	<p>فعالیت‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● آماده‌سازی، پیش‌بینی با مقادیر مورد نیاز و زمان تحویل</li> <li>● جمع‌آوری تقاضاها</li> <li>● کنترل مسائل مجاز</li> <li>● سفارشات خرید</li> <li>● پی‌گیری سفارشات خرید</li> <li>● برقراری ارتباط با تأمین‌کننده</li> <li>● مراقبت از مدیریت، تحویل، مالیات و مسائل قانونی، فاکتورها</li> <li>● نظارت بر محموله</li> <li>● مدیریت معامله با تأمین‌کنندگان</li> <li>● وضعیت منبع اقلامی که منحصر به فرد به واحد عملیاتی هستند.</li> <li>● تولید و انتشار مواد</li> <li>● ارائه‌کننده بازخورد عملکرد تأمین‌کنندگان</li> </ul>

## تولید

مدیریت عملیات زنجیره تأمین، سه جنبه را دربرمی گیرد: حداکثر استفاده از منابع موجود، به حداقل رساندن موجودی و زمان. این سه به طور مستقیم بر قیمت گذاری، رضایت مشتری و ارزش کلی کسب و کار مانند سود، گردش مالی، فروش، و غیره (بی تی چی، ۲۰۰۸) تأثیر می گذارد. (ژانگ، ۲۰۰۸) استدلال می کند که تولید زیاد در زارا باید حفظ شود، و به سمت ظرفیت های اضافی که در تولید مورد نیاز است حرکت کنیم. او استدلال می کند که سفارشات بزرگ نتیجه اش افزایش موجودی است.

دو عامل کلیدی در تولید محصول عبارتند از: پیچیدگی و عدم اطمینان. بسته به این دو عامل، محصولات به چهار دسته که در زیر نشان داده شده قرار می گیرند:

	پیچیدگی زیاد	پیچیدگی کم
اطمینان کم	<p>سازگاری برای هدف بهنگام</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هوافضا</li> <li>• کشتی سازی</li> </ul> <p>توانایی ها و قابلیت های کلیدی</p> <p>(۱) طراحی محصول</p> <p>(۲) ساخت و ساز</p>	<p>به موقع بودن انعطاف پذیری</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لوازم آرایشی</li> <li>• منسوجات</li> </ul> <p>توانایی ها و قابلیت های کلیدی</p> <p>(۱) زمان عرضه به بازار</p> <p>(۲) انعطاف پذیری عرضه</p> <p>(۳) محصولات</p>
اطمینان زیاد	<p>ارزش پول</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• خودرو</li> <li>• محصولات سفید</li> </ul> <p>توانایی ها و قابلیت های کلیدی</p> <p>(۱) کیفیت محصول</p> <p>(۲) انعطاف پذیری عرضه</p> <p>(۳) بهره وری</p>	<p>قیمت</p> <p>مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قطعات ساده</li> <li>• ثابت</li> </ul> <p>توانایی ها و قابلیت های کلیدی</p> <p>(۱) ساخت</p> <p>(۲) بهره وری لجستیک</p>

تولیدات زارا، لباس های مد است، پیچیدگی این تولیدات کم است، اما عدم اطمینان این تولیدات زیاد است. کای فنگ (۲۰۰۹) استدلال می کند که عدم اطمینان یکی از ویژگی های رقابتی سازمان هایی است که عوامل محیطی زنجیره تأمین بر آنها اثر می گذارد. باین حال، زارا با

تمرکز بر طیف محدودی از اشکالات عدم اطمینان خود را به حداقل رسانده است. بروس و دلی (۲۰۰۶) بیان می‌کند مد طیف وسیعی از محصولات فروشگاه‌ها را در برنمی‌گیرد و ۸۰ درصد از محصولات ممکن است محصولات پایه‌ای اصلی باشند، و تنها ۲۰ درصد محصولات را مدها تشکیل می‌دهند. زارا کارهای مختلف انجام نمی‌دهد و برای شرکت فرق نمی‌کند که کارشان توسط چه افرادی انجام گردد. تولیدات اصلی زارا کالاهای روزانه با عمر مفید مناسب است، به‌عنوان مثال لباس‌زیر، تی‌شرت، جوراب، و غیره. به‌طور عمده در چین، فرض بر تولید ارزان و زمان استفاده طولانی می‌باشد. از سوی مدل معروف و روز زارا، آرتی اف، عمدتاً متشکل از لباس‌های مد روز در پرتغال و اسپانیا تولید می‌شود، که این کار به معنی افزایش هزینه تولید و کمک به کوتاه‌تر شدن زمان و پاسخ سریع به تقاضای مصرف‌کننده است.

### توزیع محصول

کای فنگ (۲۰۰۹) گفت که موفقیت بازاریابی بر مارک‌های قوی و فناوری‌های نوین استوار است. "امروزه، در کنار آن‌ها ما قادر، به پاسخ سریع در برابر تغییرات تقاضا هستیم. این تغییر جدید در کسب‌وکار به‌منظور افزایش رقابت در مدیریت زنجیره تأمین است. راه‌های مختلفی در کسب‌وکار وجود دارد که باعث تأثیر در زنجیره تأمین می‌گردد. زمان تحویل کالا بر قضاوت ما از یک شرکت، تأثیر می‌گذارد. فقدان محصول شرکت در قفسه، باعث چرخش مشتری به تولیدات شرکت‌های رقیب می‌گردد که در حدود ۲۰ درصد مشتریان برنمی‌گردند. به‌عبارت‌دیگر، تحویل سریع کالا می‌تواند باعث افزایش سهم بازار گردد. زارا پیشگام در ارائه مد می‌باشد، زارا محصولات جدید خود را دو بار در هفته در فروشگاه‌های خود عرضه می‌کند. برای مقایسه، زمان معمول برای معرفی از شش تا نه ماه برای صنایع پوشاک شرق دور (کشورهای جنوب شرقی آسیا)، چهار ماه برای یک نام تجاری بین‌المللی و فقط یک هفته برای زارا است. به‌این‌ترتیب زارا می‌تواند بلافاصله به تغییرات تقاضا و حتی اگر یک مورد باشد، واکنش نشان دهد، تعداد کمی از محصولات در فروشگاه وجود دارد که قابل‌فروش نیست. محصولات، مردم را هر هفته جهت پیدا کردن کالای جدید و خرید راهی فروشگاه‌های زارا می‌کند. این کار برای حفظ فروشگاه و به حداقل رساندن ریسک ابتلا به پیش‌بینی اشتباه کمک می‌کند (دیو تا، ۲۰۰۲).

پاسخ سریع به تغییرات برای موفقیت کسب‌وکار حیاتی است. به‌منظور مدیریت درست زنجیره تأمین خرده‌فروشان باید همه متغیرهای موجود را در نظر بگیرند. کسانی که می‌توانند متغیرهای شرایط آب و هوایی، نیازهای خاص مشتری، عمر مفید، تأمین مواد خام، پیش‌بینی فروش، نیازهای خاص بازار، و غیره را در نظر بگیرند (بی تی چی، ۲۰۱۰).



دلایل بسیاری زیادی برای موفقیت زارا وجود دارد، به عنوان مثال، زنجیره تأمین کارآمد، مدیریت سازمان کارآمد، و یکی از مهم‌ترین دلایل مشتری مداری است. وقتی که فیلم ماری آنتوانت<sup>۱</sup> اکتبر سال ۲۰۰۶ در سینماهای اتحادیه اروپا و آمریکا به نمایش درآمد، فروشگاه‌های زارا با لباس توپ پف‌کرده و کت مخمل با دکمه‌های طلایی پر شدند. مثال دیگر از گوش دادن به صدای مشتریان در فروشگاه زارا پس از واقعه یازده سپتامبر در نیویورک بود. برای یک هفته لباس‌های تیره‌رنگ جایگزین لباس‌های رنگارنگ در فروشگاه‌های زارا شدند.

جنبه مهم دیگر این است که گردش سریع، نیازهای سرمایه در گردش را از بین می‌برد، در نتیجه تعداد وام‌های کوتاه‌مدت کاهش می‌یابد. بر این اساس، بهره‌وری زارا ناشی از عملیات، تولید و ترابری، زمان و توزیع بار در مقادیر کوچک است. اگر سفارش بزرگ باشد، موجودی‌ها را افزایش می‌دهد و توانایی تطابق با کاهش تقاضای مشتری را دارد.

### فروش و بازخورد

یک ارتباط اولیه و ثابت بین مشتری و عرضه‌کننده می‌تواند مدیریت زنجیره تأمین بهتر را تضمین کند. یکی دیگر از وظایف این است که عرضه‌کنندگان با مشتریان خود به خوبی رفتار کنند، اگر عرضه‌کنندگان مشتریان را در فرآیند کار با خود همراه سازند این کار باعث فرآیند تولید و مشکلات می‌شود و تضمین‌کننده یک همکاری طولانی‌مدت خواهد بود. این حقایق به خوبی توسط زارا شناخته شده و در عملیات روزانه آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. شرکت زارا، اطلاعات فروش، طراحی و موجودی هر یک از فروشگاه‌های خود را به صورت روزانه جمع‌آوری می‌نماید و این اطلاعات جهت جمع‌بندی و تصمیمات بعدی در شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این فرآیند که آگاهی از وضعیت است توسط سول و توکنی نام‌گذاری شده است. سه مرحله این فرآیند عبارت‌اند از: مشاهده داده‌های خام، درک درست از داده‌های خام و آزمایش فرضیه است. داده‌های خام از روش‌های کمی و کیفی تشکیل شده است. فروش و تأمین مجدد کالاها ساعت‌ها توسط مدیران فروشگاه زارا مورد بررسی قرار می‌گیرد. از سوی دیگر مدیران فروشگاه اقلام مورد نیاز را از مراکز مختلف تهیه می‌نمایند. این کار دقت پیش‌بینی را افزایش، جبران خسارت را کاهش می‌دهد و بر مسئولیت آن‌ها تأثیر می‌گذارد. بخشی از روش جمع‌آوری داده‌های کیفی بازخورد مشتری است که به صورت مستقیم به دستیاران فروش فروشگاه‌ها

به صورت روزانه ارائه می‌گردد. یکی دیگر از روش جمع‌آوری اطلاعات این است که، بعد از اینکه فروشگاه تعطیل می‌گردد، مدیر فروشگاه و مدیران را دورهم جمع کنید و سعی کنید آنچه در یک روز در فروشگاه اتفاق افتاده، تلاش‌هایی که برای فروش صورت پذیرفته و کالاهایی که فروش رفته و علت کالاهای فروش نرفته مورد بحث قرار گیرد و برای پیدا کردن یک الگوی مناسب که می‌تواند به گروه طراحی کمک کند تلاش کنید. داده‌های خام جمع‌آوری شده در ستاد زارا توسط گروه طراحی، گروه نمونه‌سازی، متخصصان بازار و خریداران در یک نشست و جلسه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. برای مرد، زن و لباس کودک: مباحث در سه سالن با کارشناسان فوق انجام می‌گردد. بر اساس بازخورد طرح‌های جدید نمونه‌سازی می‌شود و توسط گروه یا گروه به آن امتیاز داده می‌شود. بسته به نتیجه، امکان دارد آن طرح کنار گذاشته شود و یا برای آزمون خرید توسط مشتریان، به فروشگاه ارسال گردد. به منظور آزمون و آزمون یک محصولات، از نظر مواد، رنگ، پارچه، و غیره یک ستاد در شرکت وجود دارد. ستاد دارای یک مرکز به نام خیابان مد است. این ستاد شبیه بزرگراه‌های میلان یا لندن، جایی که نه تنها دارای پنجره متعدد است، بلکه دارای چراغ‌هایی است که از پشت آن‌ها موسیقی پخش می‌شود. همه این موارد به دقت توسط معماران، بازرگانان و طراحان طراحی شده است.

## نتایج

نتایج حاصل از مطالعه شرکت زارا در بخش‌های ذکر شده در زیر ارائه شده است. هر بخش با نظریه علمی آغاز می‌شود و اینکه زارا چطور آن را اجرا کرده است ادامه می‌یابد.

### محور فرآیند مصرف‌کننده

شرکت‌های چابک می‌توانند، تمرکز بیشتری بر مشتریان خود داشته باشند. به طور معمول سازمان چابک می‌داند که چه کسی مشتری است؟ نیاز او چیست؟ آیا محصولات نیازهای مشتریان را برآورده می‌کند؟ شرکت چابک همچنین از فناوری‌ها برای افزایش بهره‌وری، توسعه محصول جدید و رضایت مشتری استفاده می‌کند.

از این منظر زارا می‌تواند یک شرکت چابک معرفی گردد. که موفقیت خود را، مدیون ارتباط نزدیک مشتریان و طراحان می‌داند. قسمت داخلی شرکت زارا اطلاعات فوق را جمع‌آوری می‌کند، به عنوان مثال قسمت داخلی باید از میزان فروش، وضعیت کارکنان، تجزیه و تحلیل تولیدات باقی‌مانده، شکایات، آگاه باشد تا بتواند به سؤالات ذکر شده در بالا پاسخ دهد.



## تأثیر چابگی بر زنجیره تأمین

چابکی به عنوان یک پاسخ به بازارهای پویا و آشفته و تقاضای مشتریان معرفی گردیده است. چابکی به طور مستقیم بر زنجیره تأمین اثر می‌گذارد و آن یکی از مفاهیم اصلی است که از زنجیره تأمین چابک و مد به وجود آمده است. نیاز به کاهش زمان و انعطاف‌پذیر بودن در مد یکی از عوامل اصلی است که برای شرکت‌ها برای رسیدن به سطح بالایی از رضایت مشتری و افزایش توانایی‌ها بسیار مهم معرفی گردیده است.

بر اساس گزارش پراتر<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۱) دو مفهومی که بر بسیاری از ویژگی ۱۲ گانه یک شرکت اثر می‌گذارد، چابکی و انعطاف‌پذیری می‌باشد.

باین حال، به منظور پاسخ سریع به تغییرات تقاضای مصرف‌کنندگان، زارا زنجیره تأمین چابک و کارآمد خود را، با تمام طراحان، کارشناسان خرید و مدیران در یک مکان و نزدیک بودن به تجهیزات تولید مستقر نموده که باعث حصول اطمینان شرکت از انعطاف‌پذیری کامل و چابکی می‌گردد.

## قدرت خرده‌فروش

یکی از اهداف طراحی مدها برای مصرف‌کنندگان، خرده‌فروشان سنتی، فروش سریع است. خرده‌فروشان امروزه ترجیح می‌دهند که با تأمین‌کننده چابکی کار کنند، به طوری که آن‌ها مجبور به نگهداری، ذخیره‌سازی و افزایش موجودی کالا نباشند. این خرده‌فروشان قدرت رقابتی و موقعیت خود را در بازار افزایش می‌دهند.

زنجیره تأمین چابک، شامل تمام مزایای ذکر شده در بالا است. فروشگاه‌ها دقیقاً سازمان یافته هستند و اقلام فروشگاه‌ها بر اساس پیش‌بینی مدیران فروشگاه از یک فروشگاه به فروشگاه دیگر متفاوت است.

## افزایش فشار بر تأمین‌کنندگان

نیازهای مصرف‌کنندگان به سرعت در حال تغییر است و این امر نشان‌دهنده فشار زیاد بر روی تأمین‌کنندگان در زنجیره تأمین برای برآورده ساختن این نیازها است. صنعت مد در حال حاضر نه تنها از لحاظ قیمت دارای رقابت و فشار زیادی می‌باشد، بلکه از لحاظ معرفی و ارائه مدل‌ها و

محصولات جدید نیز به شدت در حال رقابت است. درحالی که بسیاری از خرده‌فروشان در حال تطبیق خود با وضعیت جدید هستند، شرکت زارا با ارائه مدل‌ها و محصولات جدید با حجم تولید زیاد و لباس‌های مختلف و متعدد که برای مشتریان به صورت دو بار در هفته در طول سال در فروشگاه‌های خود ارائه می‌کند از این لحاظ پیشگام است.

### حذف مراحل در زنجیره تأمین

خرید لباس به صورت سنتی در زمان‌های خاصی از سال انجام می‌گردد، مانند: نمایشگاه‌های تجاری، نمایش مد، نمایش پارچه و غیره. دو رویکرد اصلی شامل تولید برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی برای تولید محصول بر اساس اطلاعات فروش است، برنامه‌ریزی برای تولید محصول یک سال پیش از فصل فروش انجام می‌گردد. برنامه‌ریزی فصول برای پاسخ دادن به تقاضای مشتریان برای جدید بودن مدها به طور قابل توجهی افزایش یافته است و این فصول به ۲۰ فصل افزایش یافته است. به عنوان مثال، در مورد زارا ۴۰۰۰۰ قلم طراحی در سال وجود دارد. کسانی که به طور مداوم به فروشگاه‌های زارا مراجعه می‌کنند شاهد افزایش تعداد "فصل‌ها" و شکستن مدل سنتی دو فصل هستند.

### نتیجه‌گیری

در دهه‌های گذشته زارا زنجیره تأمین چابک را در مد معرفی کرده و در حال حاضر رتبه سوم خرده‌فروشان جهان متعلق به این شرکت است. این به دلیل ارتباطات نزدیک مشتریان و طراحان شرکت از یک طرف و توانایی این شرکت جهت طراحی مدل‌های جدید و ارائه آن در مدت یک هفته و فروش‌های به موقع و بهنگام می‌باشد. همه این عوامل باعث تمایل شرکت‌ها به زنجیره تأمین چابک گردیده است. نتیجه دیگر این که شرکت با تعادل خوبی که بین فعالیت‌هایی که در داخل آن انجام می‌گیرد و کارهای برون‌سپاری شده، منجر به حداقل شدن زمان و افزایش سهم شرکت در بازار گردیده است. فرآیند زنجیره تأمین چابک، از زارا جدا نیست، و یک سازمان چابک برای انجام کار، ایجاد کرده است. زارا دو هدف را دنبال می‌کند یکی کاهش نگهداری بیش از حد مواد خام در زنجیره تأمین و ریسک در ارتباط با پیش‌بینی محصول مناسب که در کوتاه‌ترین زمان تحویل داده شود. چیزی که باعث موفقیت زارا گردیده سرعت است که مزایای متعددی مانند افزایش رضایت مشتری، افزایش فرصت‌های بازار، کاهش ریسک و کاهش هزینه‌های کل را می‌توان به طور هم‌زمان به دست آورد.

## منابع

Damien J. Power, Amrik S. Sohal, Shams-Ur Rahman (2001). Critical success factors in agile Critical success factors supply chain management: An empirical study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 247-265

Devangshu Dutta (2002). "Learning from Zara: Case Study", *Third eyesight*

Donald Sull, Stefano Turconi (2008). *Fast fashion lessons*, Journal compilation, London Business School

Edmund Prater, Markus Biehl, Michael Alan Smith (2001). International supply chain: Tradeoffs between flexibility and uncertainty, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 5/6, pp. 823-839

LI Cai-feng, (2009). *Agile Supply Chain*, *Management Science and Engineering* ISSN 1913-0341 Vol.3 No.2

Liz Barnes, Gaynor Lea-Greenwood (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 259-271

Margaret Bruce, Lucy Daly (2006). Buyer behaviour for fast fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 329-344

Qinghua Zhang (2008). *Analysis on the Successful Case of Efficient Supply Chain in ZARA*, IEEE, ISBN: 978-1-4244-2107-7, pp. 1-4

Remko I. van Hoek, Alan Harrison and Martin Christopher (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 1/2, pp. 126-147

Tiplady, R. (2006). "Zara: Taking the Lead in Fast Fashion", *BusinessWeek*, April 4, 2006

Umit Bititci (2010). *Supply Chain Operations course hand out papers*, DMEM, Strathclyde University of Glasgow