

**Логистика модной одежды,
ОПЫТ КОМПАНИИ**

ZARA

О компании.

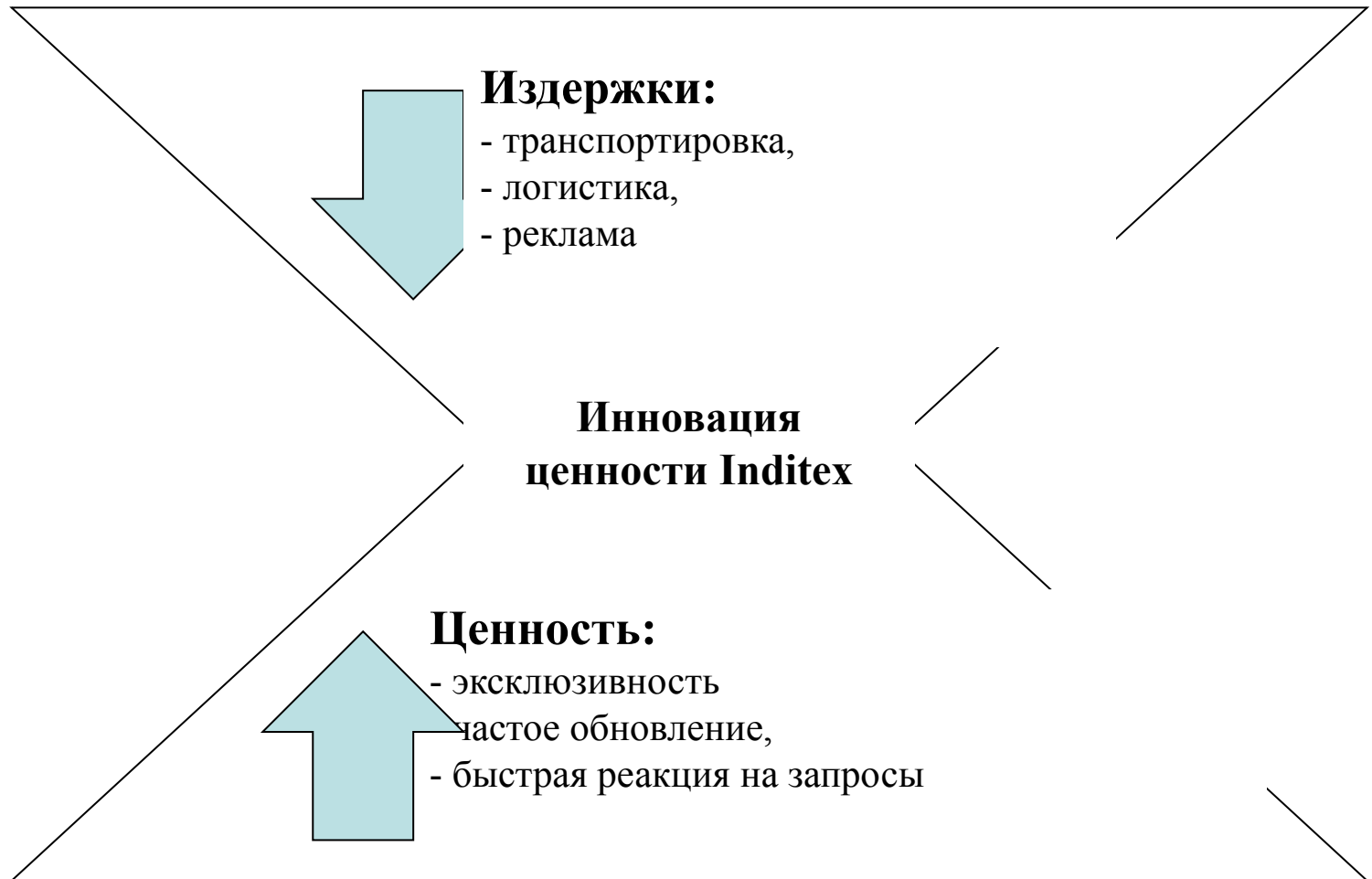
- ZARA входит в крупнейшую испанскую корпорацию Industria de Diseco Textil (INDITEX).
- Модельеры компании Zara воплощают в своих коллекциях новейшие веяния и тенденции мира моды.
- Первый магазин Zara открылся в 1975 году. Испанец Амансио Ортега - владелец компании,
- Уже в 90-е годы компания Zara - самая быстроразвивающаяся сеть модной одежды в мире, с темпами роста в 30-40%.
- Коллекции одежды Zara обновляются 2 раза в неделю.
- Качество одежды Zara по большей части достойно высокой оценки, хотя, как и везде, иногда попадаются не идеальные вещи.
- Цена адаптирована к возможностям молодежи, средняя цена вещей в Zara составляет 27 долларов.
- Одежда торговой марки Zara ориентирована на различные группы потребителей.
- Сегодня магазины Zara располагаются в 63 странах мира, в целом по всему миру их уже более 1000.

Формула успеха компании.

- Предложение одежды на пике моды по максимально доступной цене.
- Молниеносная реакция на изменение спроса.
- Сведение убытков к минимуму, поскольку новые коллекции выпускаются небольшими партиями, и вещи, которые не пользуются спросом, мгновенно снимаются с производства— благодаря системе ежедневных сводок (информационная логистика).
- Идеально выстроенная система логистики.



Иновация ценности Inditex



Отступление от правил «одежного» бизнеса.

- ZARA, вопреки общепринятым нормам и правилам, сама контролирует все этапы технологического процесса производства одежды — и дизайн, и собственно производство, и дистрибуцию.



- Вопреки тенденции шить одежду мировых брендов в Азии и Китае, ZARA изготавливает свою продукцию, как правило, в Европе или в ближайших от нее странах.

Магия логистики в компании ZARA.

- В борьбе с ведущими домами моды ZARA выигрывает за счет сокращения расходов на логистику, что позволяет продавать компании свои товары по более демократичным ценам.



Логистическая система компании

- Zara не готовит сезонные коллекции за год вперед - новая модель проходит путь от наброска до магазина примерно за 2 недели
- На Zara работает более 300 дизайнеров
- Половина одежды производится в Испании, Португалии и Марокко - практически все сложные изделия. Более простые (футболки и т.п.) - в Восточной Европе
- Логистику Zara разрабатывали специалисты Toyota Motor
- Работники на фабриках Zara получают в среднем в 8 раз больше, чем на китайских
- Все поставки в магазины производятся со складов в Испании, срок доставки по Европе - 24 часа, в Америку - 48 часов (на самолетах)

Размещение магазинов.



Сегодня компания традиционно размещает свои магазины только в лучших торговых точках самых крупных городов мира — Пятая авеню в Нью-Йорке, Елисейские поля в Париже, Риджент-стрит в Лондоне, Тверская в Москве.



Магия логистики в компании ZARA.

Продолжительность
полного цикла
(от появления идеи до
поступления готовой
одежды в магазин) -
15 - 20 дней,
конкуренты отстают
от темпов ZARA
в 18 раз.



Магия логистики в компании ZARA.

- Компании принадлежат 20 швейных фабрик, более половины из которых расположено в Европе. Для быстрого обновления товаров компания вынуждена сокращать время транспортировки до минимума.



- Поставщики тканей находятся также в Европе.
- Причем нередко в холдинг поступают некрашенные ткани, и уже на собственных фабриках их окрашивают в модные цвета.

Сокращение складских издержек.



- Обновление товара в магазинах происходит 2 раза в неделю.
- Благодаря быстрой смене ассортимента идет экономия на аренде складских помещений: сшитые коллекции моментально развозятся по всему миру.
- В магазинах расходы на хранение товара сведены к минимуму.

Магия логистики в компании ZARA.

- Готовые изделия направляются в один из дистрибуционных центров.
- Уникальное сортировочное оборудование, автоматически сортирует до 40 000 отправок в час.
- Затем партии одежды на грузовиках и самолетах развозят по местам.



Магия логистики в компании ZARA.

Поскольку большинство товаров поступают в пяти-шести цветах и в пяти-семи размерах, то логистическая система Zara вынуждена справляться примерно с 300 тыс. товарно-складских партий ежегодно.



ZARA заинтересована в максимальной скорости изготовления и доставки одежды, поэтому заказы размещает на фабриках поближе к магазинам.

- Время доставки товаров в Лондон или Париж из Испании составляет всего два-три дня,
 - из Польши - четыре дня,
 - из Болгарии - шесть дней.
 - Время доставки из Турции или Ливана составляет две недели - это временной максимум.
- *Доставка же товаров из Азии могла бы занимать до семи-восьми недель.

Основные преимущества логистической системы компании ZARA.

- Идеальная логистическая система, позволяет выдержать двухнедельный цикл от начала дизайна новой коллекции до ее поступления в магазины, в то время как среднее время по индустрии девять недель.
- Низкие складские запасы и супер короткий цикл от разработки до начала продаж позволяет Zara избежать распродаж по сниженным ценам.



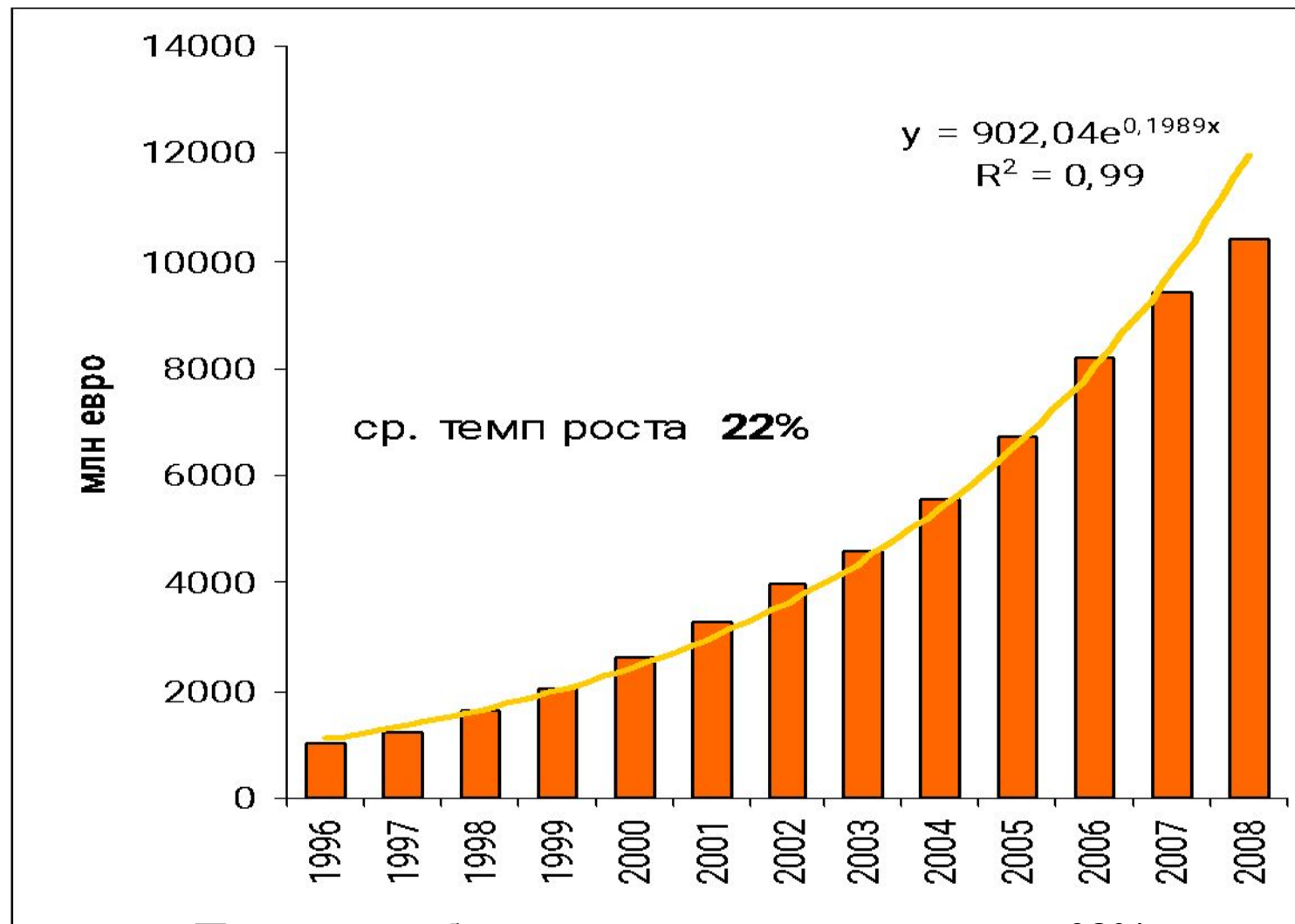
Отличия бизнес-модели Inditex от традиционной

Традиционная модель на рынке модной одежды	Модель Inditex
Массовый перевод производственных мощностей в страны третьего мира	Расположение основного производства (более половины) вблизи главного рынка сбыта – в Европе.
Прогнозирование спроса и изменений запросов потребителей	Быстрая реакция на запросы потребителей
Аутсорсинг	Вертикальная интеграция: собственное производство, сеть дистрибуции и логистика
Длительность создания модели (от дизайнера до магазина) – до 9 месяцев.	Длительность создания модели – 15 дней
Затраты на рекламу около 4% от выручки	Минимальные затраты на рекламу – 0,3% от выручки
Часто – достаточно крупные партии, эффект масштаба	Частая поставка одежды малыми партиями и частая смена коллекций

Отличия бизнес-модели Inditex от традиционной

Традиционная модель на рынке модной одежды	Модель Inditex
Продукция на полках магазинов обновляется 4-6 раз в год	Продукция на полках магазинов Inditex обновляется дважды в неделю
Время от получения заказа в дистрибьюторский центр до доставки товара в магазин –до семи-восьми недель.	Время от получения заказа в дистрибьюторский центр до доставки товара в магазин: для Европейских центров - в среднем 24 часа, для Америки или Азии – не более 40 часов
Остается нераспроданным в среднем по отрасли от 17 до 20%	Остается нераспроданным менее 10% товара
	Клиенты чаще посещают магазины в среднем 17 раз в год .

Динамика продаж Inditex Group



Прирост прибыли в среднем в год составляет **28%**

Немного статистики.

- В 2008 году оборот сети Zara достиг 10,41 миллиардов евро. Прибыль не изменилась по сравнению с 2007 годом и осталась на уровне 1,25 млрд евро.
- Компания ожидает увеличения продаж на 10% и об увеличении операционной прибыли в 2009 году до 56,8%.
- Во многом, такому результату способствовали низкие запасы на складах.