

مقاله بخش صنعت

مد سریع (Fast Fashion)، راهکار توسعه صنعت پوشاک ایران

Fast Fashion; A Development Way to Iranian's Apparel Industry

احسان سلطانی، پژوهشگر*

مدیر مطالعات راهبردی و توسعه و پژوهش شرکت پلی آکريل ايران
شرکت تحقیقاتی صنایع نساجی، یزد، ایران

چکیده

ظهور چین و سایر کشورهای آسیایی با کارگر ارزان، به انتقال گسترده صنعت کارگر پوشاک به این کشورها منجر شد. صنایع پوشاک اروپا و آمریکا به تعداد زیادی از بین رفتند، اما در این میان گروه‌های بزرگی برپایه رویکرد تجاری مد سریع توانستند تا با تولید در اروپا و کشورهای همجوار با پوشاک ارزان قیمت چین رقابت کنند. موفقیت مدل تجاری مد سریع، نشان‌دهنده آن است که در هر شرایطی می‌توان به فعالیت ادامه داد و بی‌تردید کاربرد آن می‌تواند به افزایش توان رقابتی و رشد صنعت پوشاک کشور منجر شود.

مقدمه

در دهه اخیر تحولات گسترده و عمیقی در صنعت و بازارهای پوشاک جهانی به وقوع پیوسته است. مقدار صادرات پوشاک چین از ۲۷ میلیارد دلار در سال ۱۳۸۲ به بیش از ۱۸۴ میلیارد دلار در سال ۱۳۹۲ (۲۰۱۳ میلادی) افزایش یافت و نزدیک به ۴۰٪ از تجارت جهانی را شامل شد. رشد صادرات پوشاک چین و سایر کشورهای پیشرو از قبیل هند، بنگلادش و ویتنام با کاهش تولید پوشاک در کشورهای بازار هدف در اروپا و آمریکا توأم شد. در همین حال، چهره بازار توزیع پوشاک و مد در کشورهای توسعه‌یافته نیز در حال تغییر بود. گروه‌های خرده‌فروش پوشاک جدید و قدرتمندی ظهور کرده و با سرعت بازارهای خود را توسعه دادند. بازار خرده‌فروشی پوشاک در اغلب کشورها از سلطه فروشگاه‌های خرد رها شده و به طرف رشد سریع شبکه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشان تخصصی برنددار و فروش اینترنتی حرکت کرد. چهار خرده‌فروش بزرگ پوشاک دنیا به ترتیب گروه

کلمات کلیدی

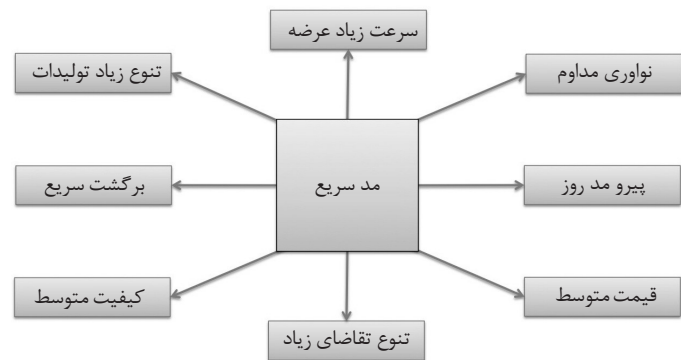
مد سریع،
صنایع پوشاک

اسپانیایی ایندیتکس «Inditex» (با برندهای زارا، ماسیمو دوتی، برشکا و پنج برند دیگر)، گروه سوئدی اچ اند ام «H&M» (با برند اچ اند ام)، گروه آمریکایی گپ «Gap» (با برند گپ) و گروه ژاپنی خرده‌فروشی سریع «Fast Retailing» (با برند یونیکلو) هستند. باید توجه داشت، این گروه‌ها عرضه‌کننده پوشاک با قیمت و کیفیت متوسط برای عامه مردم بوده و در زمره برندهای لوکس (از قبیل لویی ویتون، جیورجیو ارمانی، رالف لورن و مانند آن‌ها) قرار نمی‌گیرند. گروه ایندیتکس بر تولید در اسپانیا و کشورهای مجاور تکیه بیشتری دارد و اچ اند ام در چین و سایر کشورهای آسیایی و بخشی در اروپا، گپ در کشورهای گوناگون و به‌ویژه چین و یونیکلو در چین، پوشاک تولید می‌کنند. ضمن حضور بین‌المللی، اولین بازار برای ایندیتکس و اچ اند ام قاره اروپا، برای گپ کشور آمریکا و برای یونیکلو کشور ژاپن به‌شمار می‌روند. یونیکلو برای در دست گرفتن بازار کشورهای آسیایی و به‌ویژه در چین و هند، در رقابت

* مسئول مکاتبات، پیام‌نگار: info@solsite.net

طراحی گرفته تا تولید و تحویل به فروشگاه‌ها، مهم‌ترین عنصر کلیدی مد سریع است. تحقق سرعت زیاد از نزدیکی و مجاورت کلیه عملیات ناشی می‌شود بنابراین به همین علت بخش مهمی از تولید زارا در اسپانیا صورت می‌گیرد. شبکه تولیدکنندگان کوچک پوشاک در فاصله کمی از دفتر زارا امکان تولید سریع را فراهم کرده و وجود کارخانه‌های نساجی، تولید پارچه و ملزومات در رنگ‌ها و طرح‌های لازم را به سرعت ممکن می‌سازد. در مقایسه با روش‌های مرسوم که زمان تولید (از طراحی تا تحویل به انبار) حدود ۱۴ ماه به طول می‌انجامد، در مد سریع کمتر از دو ماه نیاز است. در بخش عرضه (از انبارداری تا فروش) زمان ۷ ماهه به ۲ ماه کاهش می‌یابد. با توجه به حداقل زمان لازم ۵ تا ۶ ماه برای طراحی و تولید پوشاک در چین، با وجود هزینه بیشتر تولید در اسپانیا، کاهش این زمان به حدود ۳ هفته، موجب شد تا با توجه به سرعت زیاد پاسخ به بازار، تولید پوشاک مد در اسپانیا نسبت به چین رقابتی شود.

۲- نوآوری مداوم: در عرضه مد روز، برای پیشی گرفتن از رقبای سرعت نوآوری و تغییر مداوم ضروری است. عدم تکرار طرح‌های قبلی و تغییر سریع بر اساس تقاضای بازار، زمینه رضایت مشتریان و بازدید و خرید بیشتر آنها از فروشگاه‌ها را موجب می‌شود. نوآوری فنی در استفاده از مواد اولیه و ترکیب الیاف و بافت‌ها و روش‌های تکمیل جدید همواره مدنظر



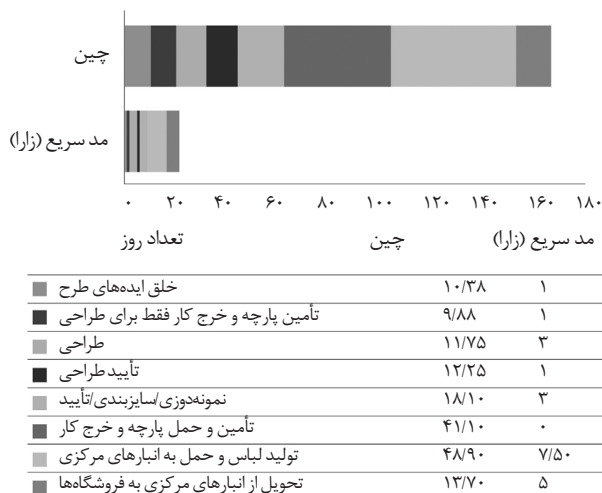
شکل ۱- اجزاء کلیدی مد سریع

شدیدی با سایر خرده‌فروشان بزرگ است. گپ و یونیکلو به عنوان گروه‌های خرده‌فروشی پوشاک با رویکرد مد سریع به‌شمار می‌آیند، اما زارا و تا حدی اچ اند ام و شرکت‌های کوچک‌تری مانند مانگو در این زمینه بسیار فعال هستند. به‌کارگیری پدیده مد سریع به رشد و گسترش غیرقابل باور گروه زارا در ابعادی جهانی منجر شد. اجزای کلیدی رویکرد مد سریع به شرح زیر است:

۱- سرعت زیاد عرضه: سرعت زیاد عملیات از مراحل ایده‌های اولیه و

مد سریع		سامانه مرسوم																				سال				
دوم	اول	سوم										دوم										اول	سال			
۲	۱	۱۲	۱۱	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۱۲	۱۱	ماه	
																										طراحی
																										مفهوم
																										نمونه‌گیری
																										ارائه مجموعه (کلکسیون)
																										تولید
																										سفارش تولید
																										تولید پارچه
																										تکمیل پارچه
																										برش
																										دوخت
																										حمل به انبار
																										توزیع
																										انبارداری
																										تأمین
																										توزیع
																										درب‌های اصلی
																										با تخفیف

شکل ۲- مقایسه مراحل و زمان طراحی تا فروش میان سامانه مرسوم و مد سریع



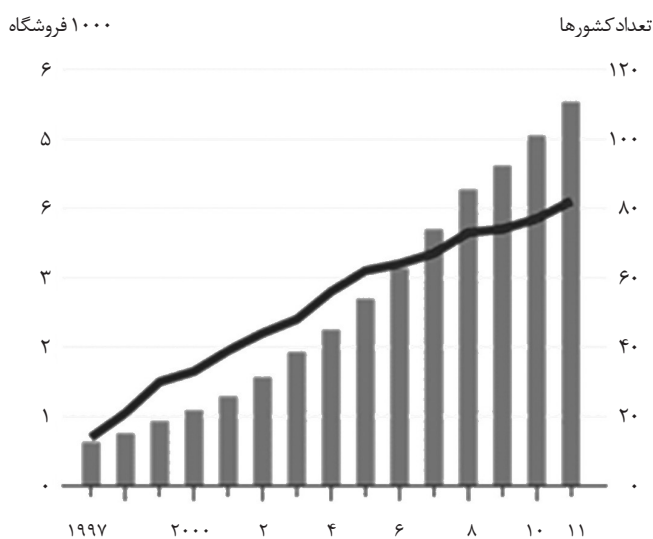
شکل ۵- مقایسه کمترین زمان لازم از طراحی پوشاک تا تحویل به فروشگاه میان مد سریع و چین

کیفیت تولیدات در حد قابل قبول حفظ شود.

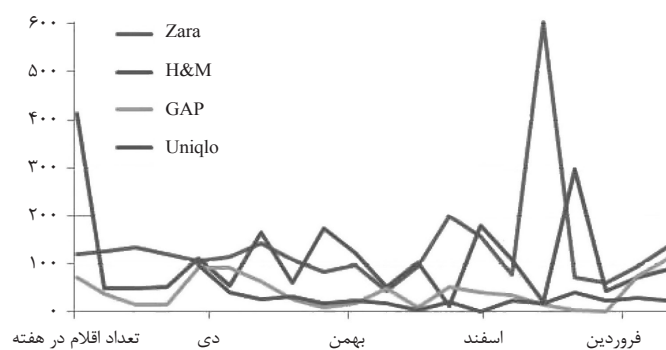
گروه ایندیتکس و دلایل موفقیت آن

گروه ایندیتکس با تکیه بر مدل تأمین و عرضه مد سریع، توانست به بزرگترین گروه پوشاک جهان تبدیل شود. ایندیتکس با وجود دستمزد زیاد نیروی کار در اروپا نسبت به کشورهای آسیایی، با اتخاذ راهبرد مد سریع و تکیه بر خوشه تولیدکنندگان پوشاک در اسپانیا و اروپا، توانست تا به موفقیت‌های بزرگی دست یابد. گروه ایندیتکس با داشتن هشت برند طی دهه گذشته تعداد فروشگاه‌های خود را از حدود ۱۰۰۰ فروشگاه به بیش از ۶۰۰۰ رانده و هم اکنون با حضور در ۸۷ کشور دنیا، بیش از ۲۰ میلیارد دلار فروش سالانه دارد. اطلاعات کلی این گروه (در سال ۲۰۱۳ میلادی) به شرح زیر است،

- مقدار فروش: ۱۶/۷ میلیارد یورو
- حجم فروش پوشاک: ۹۴۸ میلیون قطعه



شکل ۶- رشد تعداد فروشگاه‌ها و بازارهای زارا



شکل ۳- مقایسه تعداد ارقام جدید (هفتگی) خرده‌فروشان بزرگ پوشاک

است.

۳- تنوع زیاد تولیدات: اندازه کوچک سفارش‌ها و تنوع زیاد تولیدات که در ارتباط با دیگر ارکان مد سریع است، برای برآورد نیازهای مختلف مصرف‌کنندگان لازم است.

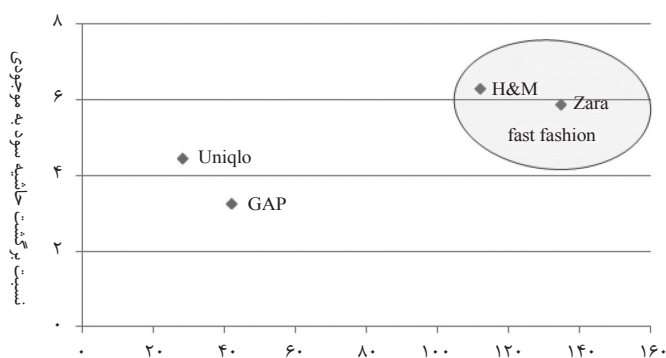
۴- تنوع تقاضای: تنوع زیاد تولیدات، محدوده مصرف‌کنندگان از سن کودکی تا ۵۰ سالگی و هم زنان و هم مردان را در بر می‌گیرد. خرده‌فروشان بزرگ پوشاک سعی در پوشش کلیه نیازهای خانوار در یک فروشگاه را دارند.

۵- پیرو مد روز: پیروی سریع از مد روز و عرضه آخرین پدیده‌های صنعت مد با بهای در حد توان خانوارها، مهم‌ترین علت توجه عامه مردم به خرده‌فروشان مد سریع به‌شمار می‌آید. بخش‌های پژوهش بازار و طراحی آخرین تحولات جهان مد را تعقیب کرده و با انتخاب مطلوب‌ترین مدل‌ها و طرح‌ها و تولید سریع آنها، پوشاک مد به موقع به بازار عرضه می‌شود.

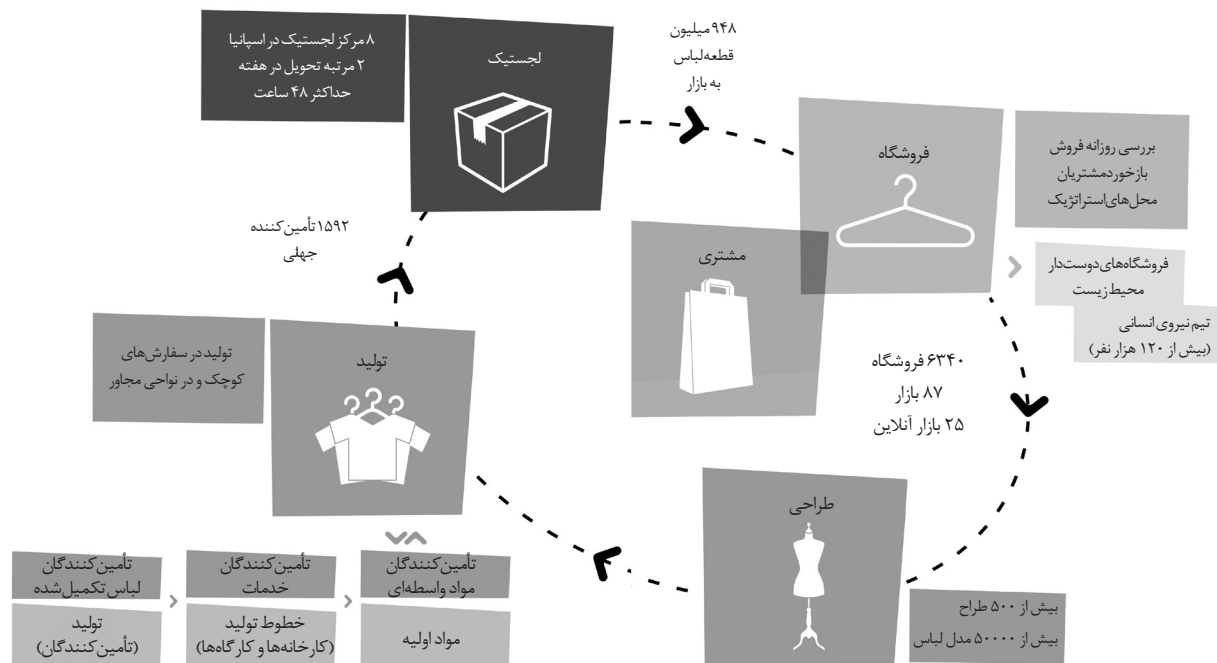
۶- برگشت سریع: سرعت زیاد عملیات، تنوع زیاد تولیدات، اندازه کوچک سفارش‌ها و تولید به موقع و برحسب نیاز بازار، در نتیجه برگشت سریع سرمایه را موجب می‌شود. برگشت سریع درآمد فروش و کاهش موجودی انبارها، با کاهش مقدار و هزینه سرمایه در گردش لازم، نقدینگی و سرعت گردش آن را زیاد کرده و ضمن افزایش سودآوری، توان مالی را افزایش می‌دهد.

۷- قیمت متوسط: همان‌طور که گفته شد، هدف از رویکرد مد سریع ارائه پوشاک مد روز با قیمت متوسط است.

۸- کیفیت متوسط: با توجه به قیمت فروش متوسط بازار، تلاش می‌شود



شکل ۴- تعداد ارقام جدید در هفته



شکل ۷- زنجیره ارزش ایندیتکس

هزینه‌های تبلیغاتی صرف افتتاح فروشگاه‌های جدید، خرده‌فروشی بصری (Merchandising) و طراحی فروشگاه‌ها شده و بر بازاریابی در درون فروشگاه تکیه می‌شود.

اطلاعات فروش از فروشگاه‌ها بدون وقفه (On-Line) گردآوری شده و با مدیریت اطلاعات کارآمد و بررسی روزانه فروشگاه‌ها و ترکیب داده‌های کمی و کیفی، تصمیم‌گیری برای تولید می‌شود.

فروشگاه‌ها ایده‌های طرح‌های جدید را از مشتریان می‌گیرند و به دفاتر مرکزی اعلام می‌کنند. نه اینکه دفاتر مرکزی طرح‌های جدید را به فروشگاه‌ها تحویل کنند.

انجام مستمر پژوهش‌های بازار و بررسی تازه‌های مد جهان و تولید سریع آنها، ایندیتکس توانسته تا آخرین پدیده‌های مد را در زمان کوتاه و با قیمت کم به مردم عرضه کند.

لجستیک بسیار کارآمد برای تحویل سریع کالا به فروشگاه‌ها (ظرف مدت ۴۸ ساعت در اتحادیه اروپا)

تعداد فروشگاه‌ها: ۶۳۴۰ فروشگاه و ۲۵ بازار فروش آنلاین (اینترنتی) - تأمین‌کنندگان: ۱۵۹۲ شرکت تأمین‌کننده در سطح جهان (اروپا: ۱۲۴، آسیا: ۷۳۸، آمریکا: ۸۲ و آفریقا: ۱۲۴ شرکت)

تیم طراحی با بیش از ۵۰۰ طراح و طراحی و عرضه بیش از ۵۰۰۰۰ مدل لباس در سال

آمانسیو اورتگا (Amancio Ortega) مؤسس و مالک گروه ایندیتکس کارش را به‌عنوان پادو مغازه پوشاک شروع کرد. او زارا را در سال ۱۹۶۳ با سرمایه ۸۳ دلار بنیان گذاشت و با گسترش کسب و کار خود اکنون ثروتمندترین شخص اسپانیا و اروپا و چهارمین ثروتمند جهان (با ثروت ۶۴/۵ میلیارد دلار) محسوب می‌شود. او هم اکنون موفق‌ترین شخص در صنعت پوشاک و ثروتمندترین شخص در کل صنعت خرده‌فروشی جهان به‌شمار می‌رود. آمانسیو اورتگا ساده‌پوش بوده و معمولاً کت آبی تیره با پیراهن سفید و شلوار خاکستری می‌پوشد.

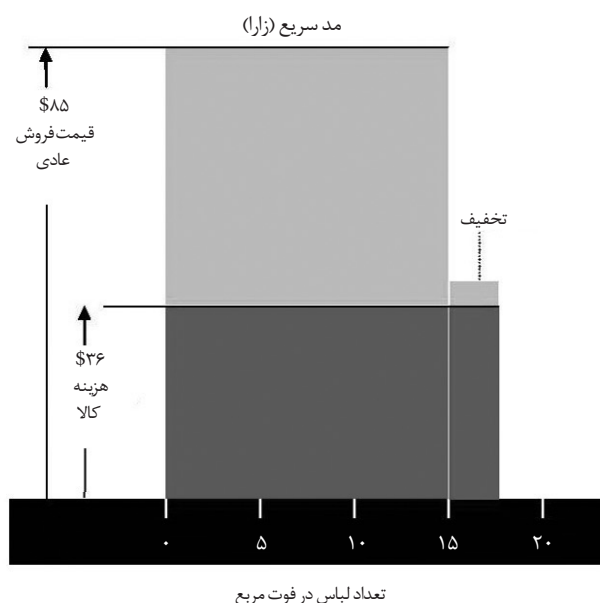
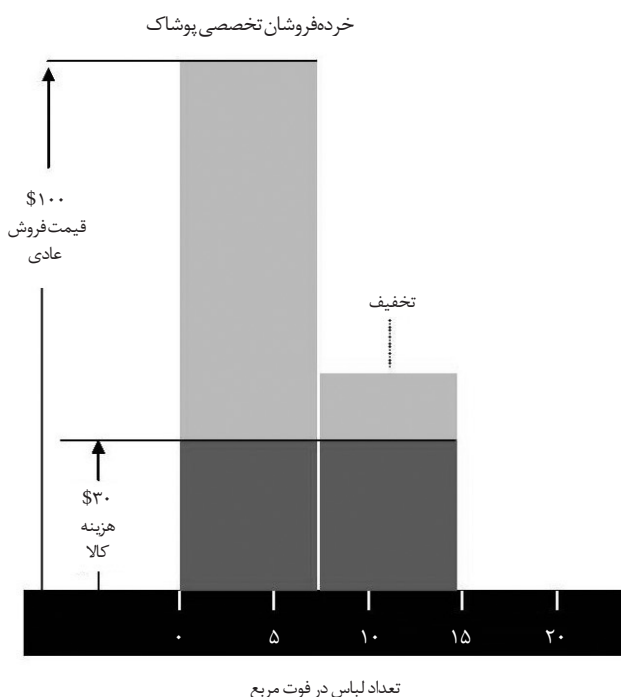
مهم‌ترین بخش گروه ایندیتکس فروشگاه است و کانون همه عملیات تجاری به‌شمار می‌رود. فروشگاه‌های این گروه در بهترین محل‌های خیابان‌های اصلی و مراکز فروش شهرهای بزرگ جهان واقع شده‌اند. شعار این گروه این است، فروشگاه ستاره است (Store is Star). گروه ایندیتکس که خود توسعه‌دهنده و پیش‌تاز در مد سریع است، فلسفه کاری خود را بر مشتری، فروشگاه، طراحی، تولید و لجستیک متمرکز کرده است.

ارکان اصلی مدل تجاری مد سریع گروه ایندیتکس به شرح زیر است:

- در حالی که اغلب خرده‌فروشان بزرگ تولید جهان به ترتیب بر طراحی، تأمین (تولید)، فروشگاه و مشتری متمرکز هستند، گروه ایندیتکس به ترتیب بر مشتری، فروشگاه، طراحی و تأمین (تولید) تمرکز دارد.
- گروه ایندیتکس در بازاریابی اصل تبلیغات صفر را دنبال می‌کند.

تعداد فروشگاه	تعداد بازار (میلیون یورو)	سن هدف	سال تاسیس
۱۹۹۱	۸۷	Zara	۱۹۷۵
۶۶۵	۶۳	Massimo Dutti	۱۹۹۵
۸۵۳	۶۳	Pull&Bear	۱۹۹۱
۹۵۴	۶۶	Bershka	۱۹۹۸
۸۵۸	۵۶	Stradivarius	۱۹۹۹
۵۴۹	۳۹	Oysho	۲۰۰۱
۳۹۴	۴۵	Zara Home	۲۰۰۳
۷۶	۱۵	Uterque	۲۰۰۸

شکل ۸- راهبرد چند برندی (چند مفهومی) ایندیتکس.



شکل ۹- راهبرد فروش مد سریع (زارا) در برابر خرده‌فروشان تخصصی پوشاک

- افزایش میزان فروش و سود آن
- کاهش فروش تخفیف‌دار و کالای به فروش نرفته در انتهای فصل فروش
- افزایش بازدید مشتریان: ۱۷ بار بازدید از فروشگاه در سال در مقابل رقبا با ۴-۵ بار بازدید از فروشگاه در سال
- خطای طراحی یک درصد در مقابل رقبا با ده درصد
- کاهش شدید نسبت موجودی به فروش نسبت به رقبا
- گردش بسیار سریع موجودی و سرمایه در گردش منفی
- امکان رقابت تولیدکنندگان اروپایی با رقبا آسیایی

نتیجه‌گیری

شاید بتوان مهم‌ترین پدیده تولید و توزیع پوشاک جهانی را شکل‌گیری مفهوم مد سریع دانست. بی‌تردید همان‌طور که در عصر حاضر مؤلفه سرعت نقشی اساسی در موفقیت را ایفا می‌کند، این عنصر در صنعت پوشاک و مد اهمیت بی‌شمار دارد. افزایش سرعت تولید و عرضه، بکارگیری روش‌های علمی، پژوهشی و بررسی بازار مصرف، ارتقا سطح طراحی و درک سریع نیازهای مشتریان، کاهش موجودی‌ها و گردش سریع کالا، افزایش تنوع و انعطاف‌پذیری تولید، کاهش اندازه سفارش‌های تولید، تمرکز بر فروشگاه‌ها و به‌ویژه طراحی و چیدمان و انتخاب محل آنها درس‌هایی هستند که می‌توان از ایندیتکس و مدل تجاری مد سریع آموخت و در شرایط کنونی کسب و کار به کار بست. با توجه به اینکه بیش از نیمی از ارزش بازار مصرف پوشاک کشور شامل اقلام مد سریع می‌شود و تقاضای آن رو به رشد است، بنابراین یکی از مهم‌ترین راهکارها

- در هر هفته ۲ مرتبه کالای جدید تأمین می‌شود. طرح‌ها به سرعت تغییر می‌کنند. متوسط زمان عمر کالا در قفسه ۲ هفته است.
- انعطاف‌پذیری زیاد در حجم، طرح، پارچه، رنگ و تولید
- سرعت تحویل به بازار بیش از هزینه تولید اهمیت دارد.
- ایندیتکس زمان لازم از طراحی تا تولید را به ۱۰ روز رسانده است، در شرایطی که رقبا به ماه‌ها زمان نیاز دارند.
- خرده‌فروشان بزرگ پوشاک جهان از قبیل گروه آمریکایی گپ و گروه ژاپنی یونیکلو کل عملیات تأمین (شامل پژوهش‌های بازار، طراحی، تهیه مجموعه (کلکسیون) فصل و تولید) را در پیش از فصل فروش انجام می‌دهند، در حالی که گروه ایندیتکس در حدود نیمی از نیاز بازار را طی فصل فروش (با توجه به پاسخ بازار مصرف) تولید می‌کند. با توجه به این موضوع، ضمن کاهش هزینه‌های سرمایه در گردش و گردش به مراتب سریع‌تر کالا، مقدار موجودی مانده پس از فصل که به حراج گذاشته می‌شود، کاهش می‌یابد. بنابراین چون در مجموع ایندیتکس درآمد بیشتری از کل فروش را به دست می‌آورد، قادر است تا محصولات خود را در زیر قیمت رقبا خود عرضه کند.
- فروشگاه‌ها با پوشاک اشباع نمی‌شوند. اصل اقتصاد کمیابی اعمال می‌شود. (القای حس یا بخر، یا فراموش کن)
- راهبرد چندبرندی برای کسب سهم بیشتری از بازار (به عنوان مثال زارا مصرف‌کنندگان از بدو تولد تا سن ۴۵ سالگی با قیمت متوسط را پوشش داده اما ماسیمو دوتی طیف سنی ۲۵ تا ۴۵ سال با قیمت بیشتر از متوسط را هدف گرفته است).
- استراتژی مدیریت زنجیره تأمین (یکپارچه سازی عمودی) رویکردهای تجاری فوق‌الذکر نتایج و منافع زیر را در پی داشته‌اند،

- ۳- رشد و توسعه صنعت نساجی پارچه لباسی و ملزومات و تقویت و تکمیل زنجیره عرضه نساجی و پوشاک،
- ۴- پشتیبانی از خلق مد ملی و تربیت طراحان و خلاقان عرصه مد،
- ۵- سرمایه‌گذاری روی بازاریابی، پژوهش‌های بازار داخلی، تهیه و ارائه مجموعه و تهیه بانک اطلاعاتی اندازه‌بندی ملی.
- ۱- رشد و گسترش خرده‌فروشی تخصصی و فروشگاه‌داری مدرن پوشاک و تقویت و توانمندسازی برندهای ملی،
- ۲- تقویت خوشه‌ها و تشکیل شبکه‌های پیمانکاری تولید پوشاک و حمایت از تولیدکنندگان کوچک و متوسط پوشاک کشور،

مراجع

1. Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities, Felipe Caro, Victor Mart, Retail Supply Chain Management, 2014.
2. Fast-Fashion: Business Model: An Overview Based on the Zara Case, Felipe Caro, ULCA Anderson School of Management, 2008.
3. Inditex Strategy Report, Jessica Vincent, Philip Kantor, Daniel Geller, Bridges Consulting Group, 2013.
4. The Fast Fashion Phenomenon, Mersiha Memic, Frida N. Minhas, The Swedish School of Textile, 2011.
5. Zara and Benetton: Comparison of two business models, Jose M. Cabre Garcia, Organizacion de Empresas (OE), 2010.
6. Supply Chain Management in Fast Fashion, Mira Lashen, Helsinki Metropolia University of Applied Science, 2012.
7. Designing a promotional strategy that works for apparel retailers, Fransesco Fiorese, Kristen Martin, Michelle Verwest, Simon Kucher & Partners, 2014.
8. Capitalising on a Compulsive Need to Shop, Theresa Heath, Stanlib Insights, 2012.
9. The Big 3: Fast Fashion (SPA) Brands and Strategies, Yuntak Cha, Maeil Business Newspaper, 2013.
10. Japan 2020: Fast Retailing's Uniqlo poised to take off in Asia, Goldman Sachs Group, 2011.
11. Zara: A Case of Rapid-Fire Fast Fashion Strategy, IPR Plaza, 2012.
12. Feature of Official Website Shop of Fast Fashion Brands, Hyojin Jung. Qian Xiong, Tetsuya Sato, Kyoto Institute of Technology, 2012.

Fast Fashion; A Development Way to Iranian's Apparel Industry

Ehsan Soltani*

Textile Industries research Company, Yazd, Iran

Abstract

The rise of China and other Asian countries with cheap labor, led to a massive transfer of textile industry to these countries. Despite the higher labor wages in the North America and European countries, some textile groups adapted a Fast-Fashion business model and competed with low-cost Asian textile products successfully. The clothing industry in Iran suffered from Chinese cheap imported textile goods during last years, but following the Fast-Fashion model is a strategic approach to recover it. This can lead to increased competitiveness and growth of the garment industry in the country.

Keywords

fast fashion,
apparel industry

(*) Address Correspondence to E. Soltani, Email: info@solsite.net