

MARKS AND SPENCER vs ZARA

MARKS AND SPENCER

Historia firmy Marks & Spencer rozpoczęła się w 1884 r., kiedy Michael Marks, rosyjski uchodźca, założył Penny Bazaars w miastach w Północnej Anglii. Mało biegły w angielskim, Marks wymyślił znane motto „Don't ask the price – it's a Penny”. To przemówiło do Anglików.

W 1894 r. do Marksa dołączył Thomas Spencer. Firma zaczęła się bardzo szybko rozwijać: 36 sklepów w 1903 r., 140 w 1914 r. i 234 w 1939 r. Sieć sklepów Marks & Spencer (M&S) pozostawała pod kontrolą rodziny Marksów do 1980 r., kiedy to po raz pierwszy osoba spoza rodziny objęła stanowisko prezesa. Od początku w M&S podkreślano wagę technologii. Dla M&S w procesie tworzenia nowych kolekcji ubrań najważniejsza była wysoka jakość. Było to możliwe dzięki wprowadzeniu nowego podejścia do produkcji odzieży – podejścia przemysłowego. W M&S inwestowano znaczną część przychodów w techniczne dopracowanie projektów. Na początku lat 80. pojawiło się pierwsze w historii firmy załamanie wyników sprzedaży i zysków w porównaniu z poprzednim rokiem. W 1986 r. uruchomiono program naprawczy w celu dokładniejszego monitorowania sprzedaży i zapasów. Doprowadziło to do eliminacji 150 tys. pozycji przetrzymywanych w magazynach. Niedługo po tym nastąpiła redukcja liczby magazynów.

1 stycznia 1999 r. Peter Salsbury został mianowany dyrektorem wykonawczym. Jego główną misją była transformacja i przystosowanie Marks & Spencer do zmian, jakie nastąpiły w przemyśle odzieżowym. Nowy dyrektor bardzo szybko ogłosił reorganizację firmy i zwrot działalności w kierunku decentralizacji M&S. Realizację podjęto zgodnie z programem mającym na celu stworzenie jasno określonych centrów zysku, zmianę sposobu zakupu towarów, wzrost zyskowności zagranicznych sklepów i stworzenie usług finansowych w M&S. Wprowadzenie zmian zasygnalizowało również potrzebę racjonalizacji bazy dostawców. Na przykład przed wprowadzeniem programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa ubrania wyprodukowane w Hongkongu, przed przetransportowaniem ich do sklepów w Azji, musiały być dostarczone do głównego magazynu w Wielkiej Brytanii. Wymagało to 24 cotygodniowych przesyłek lotniczych. M&S zakończył swoją działalność w Kanadzie po 20 latach funkcjonowania na tamtejszym rynku. Zamknął również 6 sklepów we Francji i Niemczech oraz ograniczył zatrudnienie o 1000 pracowników w UK, wliczając w to zwolnienie prawnika Simona Marksa.

Ponadto M&S obiecał zrobić wszystko, aby klienci kupili więcej towarów firmy w 1999 r. Firma wydała ponad 20 mln £ na reklamę, obniżono ceny produktów, wprowadzono więcej „mody” i dano więcej swobody działania menedżerom w sklepach.

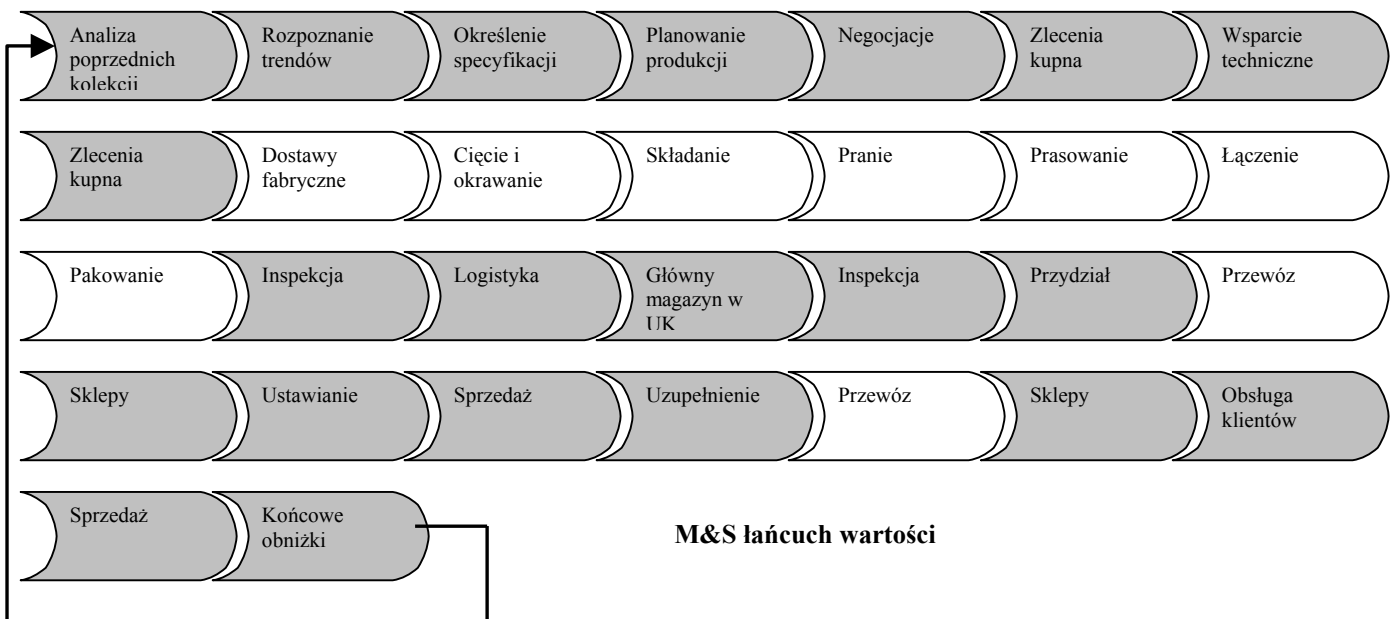
Peter Salsbury ogłosił swój program restrukturyzacji po 50% spadku wartości akcji M&S - pomiędzy listopadem 1998 r. i kwietniem 1999 r. Akcje M&S spadły o kolejne 17% i potężne zmiany okazały się nieskuteczne. We wrześniu 2000 r. Luc Vandavelde, który pełnił funkcję prezesa M&S od stycznia 2000 r., zaakceptował rezygnację Petera Salsbury ze stanowiska i objął pozycję dyrektora wykonawczego, dołączając ją do swojej obecnej funkcji prezesa.

Udział w rynku sprzedaży odzieży w Wielkiej Brytanii spadł w 1999 r. do najniższego poziomu w historii, tzn. do 14,3%. W 1998 r. wyniósł on 15,1%, a w poprzednim roku i dwa lata wcześniej wynosił 17%. Jak się okazało, wiek przeciętnego klienta M&S zaczął się zwiększać. M&S miał tylko 5% udziału rynku pośród 15-24-latków i 24% wśród osób powyżej 64 roku życia.

M&S łańcuch wartości

Po stuleciu innowacji M&S utrzymywał na koniec tysiąclecia „tradycyjny” łańcuch wartości.

W M&S wykorzystano logistykę, koordynującą kilka magazynów w Wielkiej Brytanii. Na Wyspach Brytyjskich w automatycznych magazynach utrzymuje się zapasy na poziomie siedmiomiesięcznej sprzedaży.



Źródło: L. Van der Heyden, M. Pich, N. Harlè, *Mean Fashion Machine*, www.insead.fr/Knowledge Portal

Globalizacja oraz skrócenie „cyklu życia” odzieży były głównymi czynnikami charakteryzującymi zmiany, które nastąpiły w przemyśle odzieżowym. Te elementy stanowiły główny problem dla przystosowującego się do nowych tendencji M&S. Dobrym przykładem na brak przystosowania

było trwające w sezonie 1998/1999 uparte przekonanie kreatorów mody M&S, że szary i czarny będą najpopularniejszymi kolorami. M&S oparł wszystkie swoje kolekcje jesienno-zimowe na tych kolorach. Długi okres wyprzedzenia w tradycyjnym łańcuchu wartości, powodował, że decyzje musiały zapadać prawie rok naprzód. Niestety, okazało się, że obydwa kolory nie są modne w tym sezonie i mimo że kierownictwo zdało sobie sprawę, że popełniono błąd, było za późno, aby wprowadzić nowe kolory. M&S musiał wprowadzić znaczące obniżki. Wyprzedaż kosztowała w sumie miliard funtów, aby utrzymać dotychczasowy poziom sprzedaży.

Wyniki Marks & Spencer (mln £)

	1998	1999	2000
Obrót	8243,3	8224,0	8195,5
Zysk operacyjny	1103,7	512,0	471,0
Zysk netto	815,9	372,1	258,7

W ostatnim okresie M&S starał się zdobyć znaczący udział w rynku usług finansowych (fundusze inwestycyjne, pożyczki) i ubezpieczeniowych w Wielkiej Brytanii. M&S wprowadził do oferty, nieznaną szeroko jeszcze w Polsce, usługi takie jak: ubezpieczenie zwierząt domowych (*Pet insurance*), ubezpieczenia weselne (*Wedding insurance*). Oba ubezpieczenia zostały wprowadzone w 2002 r.

Marks & Spencer Financial Services oferuje cztery oddzielne fundusze: *High Income Fund*, *Worldwide Managed Fund*, *UK Selection Portfolio* i *UK 100 Companies Fund*. Jeden z nich, *High Income Fund*, przyniósł 10,4% wzrostu w latach 2001/2002, co w porównaniu do średniej sektora w tym samym okresie, która wynosiła minus 10,8%, daje mu pierwsze miejsce w grupie najbardziej dochodowych funduszy w UK. Pokazuje to, że Marks & Spencer umiejętnie stara się zróżnicować swoją działalność, co może być przydatne przy kompensowaniu zmniejszających się wpływów ze sprzedaży odzieży w latach przyszłych.

INDITEX SA

Inditex SA został założony w Hiszpanii w 1963 r. przez Amancio Ortega Gaono. Jego pierwszy sklep powstał w 1975 r. w centrum La Coruna. Na początku lat 80. firma rozwinęła się w sieć sklepów, które można było znaleźć w całej Hiszpanii. W połowie lat 90. sklepy Inditexu pojawiły się we: Francji, Wielkiej Brytanii, Meksyku, USA, Japonii, Izraelu, Turcji, Grecji, Norwegii, Argentynie i na Cyprze.

Filozofia biznesowa Inditexu koncentruje się na następujących elementach: kreatywności, innowacji, elegancji, szybkości reakcji na zmiany rynku i kompletnie antybiurokratycznym zarządzaniu.

W połowie lat 80. Inditex rozpoczął tworzenie różnych marek swoich produktów. Każda z nich była przystosowana do różnych potrzeb klientów i opierała się na szczegółowej analizie rynku. Tymi markami są:

- **Zara** - sztandarowa marka Inditexu adresowana do młodego wielkomiejskiego pokolenia;
- **Pull and Bear** – koncept bazuje na nowym pokoleniu „miejskich klientów” między 14 a 28 rokiem życia. Założeniem Pull and Bear jest bycie czymś więcej niż tylko sklepem. Szeroka gama ubrań, akcesoriów i kosmetyków jest uzupełniana poprzez liczne dodatkowe atrakcje, takie jak muzyka, filmy i Internet;
- **Massimo Dutti** - ponad 200 sklepów umiejscowionych w dwunastu krajach; model adresowany do współczesnych kobiet i mężczyzn biznesu: niezależnych, wielkomiejskich, kosmopolitycznych; ceniących sobie najnowsze tkaniny, praktyczność oraz wysoką jakość wykonania;
- **Bershka** - stworzony w kwietniu 1998 r., skierowany do młodych dziewcząt. Sklepy Bershka są duże, z nowoczesnym wystrojem; mają służyć jako miejsce spotkania mody, muzyki i sztuki ulicznej. Klienci mogą oglądać filmy, posłuchać muzyki i przejrzeć magazyny o najnowszych trendach w modzie;
- **Stradivarius** - odzwierciedla młodzieżowe spojrzenie na modę, które w połączeniu z dynamiczną i oryginalną filozofią, oferuje klientom najnowsze wzornictwo, materiały i dodatki.
- **Oysho** jest nową siecią sklepów grupy Inditexu z bielizną damską.

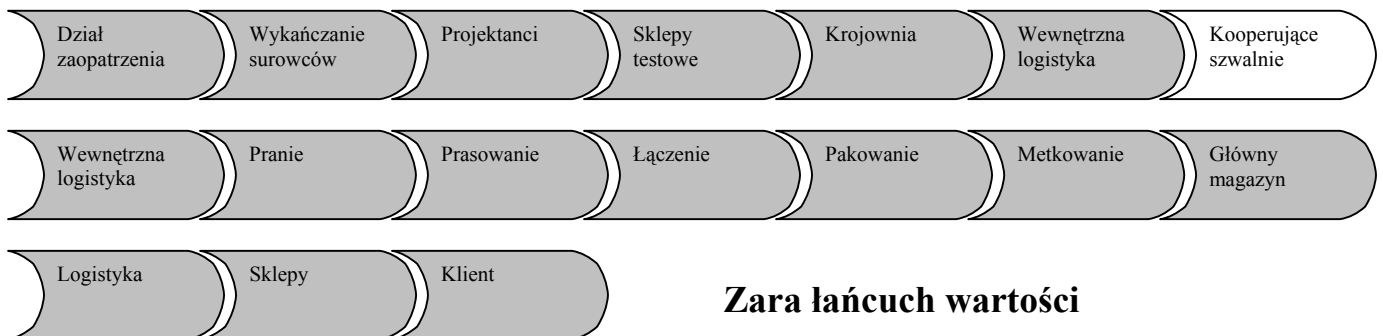
	2000		1999		1998	
	Sklepy	Otwarcia	Sklepy	Otwarcia	Sklepy	Otwarcia
Zara	449	54	395	40	355	35
Pull & Bear	229	26	203	5	198	25
Massimo Dutti	198	18	180	24	156	28
Bershka	104	35	69	30	39	39
Stradivarius	100	25	75	n/a	n/a	n/a
Razem	1080	158	922	99	748	127

Do 2000 r. Inditex miał 1080 sklepów, w tym ponad 200 poza Hiszpanią. Sprzedaż produktów Inditexu rosła co roku o około 20%, poczynając od 1990 r. Osiągnęła ona poziom 2615 mln euro w 2000 r.

Zara konkuruje z takimi markami jak Gap, H&M, Next, Mango. Znacząco zaczęła się rozrastać w latach 80., stanowiąc 70% całkowitego obrotu Inditexu w 1999 r. Co warto podkreślić, wyżej wymienione wyniki finansowe Zary zostały osiągnięte przy zerowych nakładach na reklamę. Zara bazuje na przekazie renomy z ust do ust, świetnie umiejscowionych sklepach i dobrze adresowanych produktach do młodych klientów ciągle zmieniających upodobania.

Klienci szybko nauczyli się, że co tydzień pojawiają się nowe produkty w sklepach Zary, a 70% asortymentu zmienia się co dwa tygodnie. Ilość produktów Zary jest celowo ograniczona, zarówno pod względem czasu żywotności na półkach, jak i wielkości serii. Celem Inditexu jest promocja nowości, przy unikaniu nasycenia rynku jednakowymi, choć modnymi wzorami.

Podstawą strategii Zary jest zintegrowany pionowo łańcuch wartości, przedstawiony poniżej.



Źródło: L. Van der Heyden, M. Pich, N. Harlè, *Lean, Mean Fashion Machine*, www.insead.fr/Knowledge Portal

Specjalistyczna grupa 55-60 projektantów przygotowuje na początku każdego sezonu portfel modeli, które służą jako platforma dla odzieży wypuszczanej na rynek. Dwudziestu projektantów spaceruje ulicami i odwiedza kluby, aby zaobserwować najnowsze trendy w modzie. Grupa projektowa używa narzędzia *computer assisted design* (CAD), a wszystkie „prototypy” utrzymane są w centrali w Galicji. Podczas sezonu, obserwując zmieniające się tendencje w modzie, projektanci Zary dokonują finalnych adaptacji modeli przygotowanych przed sezonem.

Tworzą oni 5-8 nowych wzorów każdego dnia. W sumie co roku powstaje około 12 tys. nowych produktów.

Każdy nowy wzór sprawdzany jest w pewnej liczbie „sklepów testowych”. W sklepach tych sprawdzana jest przede wszystkim reakcja klientów na nowe produkty, aby określić, które modele mają zostać wypuszczone na rynek. Do wsparcia tego procesu używane jest specjalne

oprogramowanie. Tylko ściśle zdefiniowane produkty mające odnieść sukces rynkowy oddawane są do masowej produkcji, która wynosi średnio pomiędzy 100 tys. a 350 tys. sztuk.

Klienci szybko „uzależniają się” od znikających kolekcji Zary. Uczą się, kiedy mogą się spodziewać nowych dostaw. Wiedzą o tym, że zawsze znajdą w Zarze ubrania odzwierciedlające najnowsze trendy mody. Takie wyjaśnienie dał jeden z ekspertów: „Klienci są właściwie bardzo zadowoleni, kiedy widzą kończące się partie określonych produktów, ponieważ zyskują pewność, że istnieje bardzo mała szansa na spotkanie innej osoby na ulicy, która miałaby na sobie taką samą rzecz”.

Skonsolidowane wyniki Inditexu (mln euro)

	1998	1999	2000
Przychód	1615	2035	2615
Zysk operacyjny	242	296	380
Zysk netto	153	205	259

INDITEX, MEMBER OF THE GLOBAL COMPACT PROMOTED BY UNITED NATIONS

Inditex jest pierwszą hiszpańską firmą, która została członkiem The Global Compact, lansowanym przez Kofi Annana, Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych. The Global Compact łączy firmy, międzynarodowe związki zawodowe, nierządowe organizacje, organizacje Narodów Zjednoczonych oraz inne instytucje, które zaadaptowały dziewięć zasad w dziedzinie praw człowieka, ustawodawstwa pracy, ustawodawstwa w zakresie ochrony środowiska.

Pytania

1. Czym się różnią obie firmy?
2. Jakie są zalety i wady w obydwu łańcuchów wartości?
3. Który łańcuch jest obecnie bardziej praktyczny, dlaczego?
4. Jak udaje się wprowadzić w Zarze tak szybko produkty na rynek?
5. Dlaczego Marks & Spencer nie wprowadził podobnych rozwiązań jak Zara, aby skrócić łańcuch wartości?

Źródło:

L. Van der Heyden, M. Pich, N. Harlè, *Lean, Mean Fashion Machine*,

www.insead.fr

<http://knowledge.insead.edu/>