

VEŽBA I: USLUŽNA EKONOMIJA DANAS

Zara - brza moda, održivost i vrednost za kupce

Poslovni model kompanije Zara

Termin „brza moda“ (fast fashion) koristi se za poslovni model u kojem kompanije nastoje da nove modne trendove pretvore u proizvode dostupne velikom broju potrošača u što kraćem vremenu i po relativno pristupačnim cenama.

Tradicionalna modna maloprodaja oslanjala se na sezonske kolekcije i planiranje proizvodnje znatno unapred. Kompanija je morala da proceni šta će potrošači želeći nekoliko meseci kasnije, naruči potrebne količine i organizuje proizvodnju i distribuciju pre početka sezone. Za razliku od tradicionalnog modela, kompanije brze mode kontinuirano menjaju svoju ponudu i nastoje da što brže odgovore na promene u tražnji.

Kako bi kompanije ovo postigle, neophodno je da prate potrebe potrošača, da ih na vreme prepoznaju i da na osnovu njih kreiraju vrednost za potrošača.

Kompanija Zara razvila je poslovni model u kojem su marketing, proizvodnja, logistika, prodaja i informacione tehnologije međusobno povezani. Informacije o potrošačima prikupljaju se iz prodavnica, digitalnih kanala, online prodavnica, mobilnih aplikacija i druge platformi kako bi se bolje razumelo ponašanje kupaca i unapredilo njihovo iskustvo.

Promena danas može nastati na društvenim mrežama, kroz sadržaj influensera, viralne objave, online pretrage ili ponašanje potrošača u internet prodavnici. Zbog toga marketing više nije samo funkcija koja komunicira već proizvedeni proizvod. Marketing postaje važan izvor informacija za donošenje odluka o tome šta će se proizvoditi, u kojoj količini i kome će se proizvod ponuditi.

Zara je mnogo ranije od ostalih razvila poslovni model u kojem informacije iz prodavnica i sa tržišta imaju važnu ulogu u donošenju poslovnih odluka.

- Ako se određeni model dobro prodaje, kompanija dobija signal.
- Ako se određena veličina brzo rasproda, dobija signal.
- Ako se određena boja gotovo ne prodaje, i to je signal.

Ranije su fizičke prodavnice bile primarno mesto susreta Zare i kupaca. Kupci su tamo upoznavali ponudu, donosili odluke o kupovini, a zaposleni su kroz svakodnevni kontakt sa kupcima dobijali informacije o njihovim potrebama.

Sa razvojem digitalnih kanala taj proces se proširio. Kupac danas može da vidi proizvod na društvenim mrežama, pronađe ga na sajtu ili u aplikaciji, proveriti dostupnost i veličinu, a zatim kupovinu završi online ili u prodavnici.

Kako bi dodatno unapredila korisničko iskustvo, Zara je 2025. godine uvela novu funkciju Try-On, zasnovanu na veštačkoj inteligenciji, koja korisnicima omogućava da eksperimentišu sa kombinovanjem odevnih predmeta i vizuelizuju različite kombinacije.

Funkcija ne menja sam proizvod, ali menja način na koji kupac dolazi do odluke o kupovini.

Pitanja za diskusiju:

1. Zašto se poslovni model brze mode ne može svesti samo na brzo proizvodnje i prodaju odeće? Koji sve procesi moraju biti povezani da bi kompanija bila „brza“?
2. Zamislite da se jedan model jakne iznenada veoma traži na društvenim mrežama. Koje informacije bi Zara trebalo da proveriti pre nego što poveća proizvodnju tog modela?
3. Koja je razlika između informacija koje kompanija može dobiti od kupca u prodavnici i informacija koje može dobiti iz njegovog ponašanja u digitalnom okruženju?
4. Kako povezivanje fizičke prodavnice i digitalnih kanala menja iskustvo kupca?
5. Kupac vidi proizvod na Instagramu, pronalazi ga u Zara aplikaciji, proverava veličinu i dostupnost, odlazi u prodavnicu, isprobava ga i kupuje. Koje tačke ovog procesa predstavljaju promociju, koje prodaju, a koje uslugu?
6. Da li Zara kupcu prodaje samo odeću? Obrazložite svoj odgovor.

BUDUĆNOST I IZAZOVI BRZE MODE

Ista logika koja je brzu modu učinila uspešnim poslovnim modelom otvorila je i brojna pitanja o njenoj dugoročnoj održivosti. Ako se moda proizvodi sve brže, kolekcije se menjaju sve češće, a potrošači kupuju sve više, šta se dešava sa odećom koju više ne želimo, resursima koji su potrošeni za njenu proizvodnju i proizvodima koji nikada nisu ni prodati?

Evropska komisija navodi da potrošnja tekstila u EU ima četvrti najveći uticaj na životnu sredinu i klimatske promene među glavnim kategorijama potrošnje, dok je tekstil treća najveća kategorija po korišćenju vode i zemljišta. U EU se godišnje odbaci oko 5 miliona tona odeće, odnosno oko 12 kg po stanovniku. Poseban problem predstavlja činjenica da se samo oko 1% materijala iz odeće reciklira u novu odeću ([European Commission, n.d.](#)).

Negativne posledice brze mode nastaju usled nekoliko povezanih problema:

1. Prekomerna proizvodnja - Ako kompanija pogrešno proceni tražnju, može proizvesti više proizvoda nego što tržište može da apsorbuje. Resursi su potrošeni čak i ako proizvod nije prodat.

2. Kratak životni vek proizvoda - Ako se modni trendovi menjaju veoma brzo, proizvod može izgubiti svoju privlačnost pre nego što se fizički istroši.

3. Otpad i neprodati proizvodi - U februaru 2026. godine Evropska komisija donela je mere kojima se uvode pravila protiv uništavanja neprodane odeće, obuće i modnih dodataka. Od 19. jula 2026. godine velika preduzeća u EU ne smeju da uništavaju neprodatu odeću i obuću, dok će se ista zabrana za srednja preduzeća primenjivati od 2030. godine.

Zato se pitanje budućnosti brze mode više ne može svesti na: „Kako proizvoditi i prodavati još brže?“

Već postaje: „Kako zadovoljiti potrebe potrošača uz manju potrošnju resursa, manje otpada i duži životni vek proizvoda?“

Jedan od zanimljivih primera promene poslovnog modela Zare jeste Zara Pre-Owned – platforma koja je nastala sa idejom da se životni vek odeće produži.

Kupac koji više ne želi da nosi određeni Zara komad može da ga proda drugom kupcu, a neko drugi može da kupi polovan Zara proizvod. Kupac takođe može da zatraži popravku oštećenog proizvoda ili da odeću donira. Usluga popravke dostupna je u odabranim prodavnicama i online, dok se kupovina i prodaja polovnih Zara proizvoda odvijaju preko online platforme.

Zara više nije samo mesto na kojem kupac dolazi da kupi novi proizvod. Kompanija kroz različite usluge može da pomogne kupcu da postojeći proizvod koristi duže, popravi ga, pronađe mu novog korisnika ili ga odgovorno prosledi dalje.

Pitanja za diskusiju:

1. Ako je osnovna prednost brze mode brzina, zbog čega upravo ta brzina može postati problem?
2. Kako prekomerna proizvodnja može nastati u poslovnom modelu koji se zasniva na praćenju tražnje i podacima o kupcima?
3. Da li bi smanjenje proizvodnje nužno značilo i smanjenje profita kompanije? Koje bi druge promene u poslovnom modelu mogle da nadoknade potencijalni gubitak?
4. Na koji način analiza podataka može doprineti smanjenju otpada, a ne samo povećanju prodaje
5. Kako kompanija može zaraditi od proizvoda koji kupac više ne mora da zameni novim proizvodom?
6. Zamislite da Zara želi da smanji količinu odeće koja se baca. Koje biste tri konkretne mere predložili kompaniji?

ZARA I JOHN GALLIANO: KADA ISKUSTVO POSTAJE DEO PROIZVODA

U prethodna dva dela studije videli smo da se savremeni poslovni model Zare ne zasniva samo na tome da kompanija brzo proizvede i proda odeću. Zara prati ponašanje potrošača, koristi informacije iz fizičkih i digitalnih kanala, povezuje proizvodnju, logistiku, prodaju i tehnologiju i nastoji da kupcu pruži jednostavnije i potpunije iskustvo.

Istovremeno, videli smo da se vrednost za kupca ne završava samim proizvodom. Proizvod je samo jedan deo mnogo šireg sistema koji zajedno stvara vrednost.

Ali ako kompanija već pruža dobro korisničko iskustvo, postavlja se novo pitanje:

Kako može da stvori još veću vrednost za kupca i istovremeno se dodatno izdvoji od konkurencije?

Jedan od odgovora koji je Zara ponudila jeste saradnja sa jednim od najpoznatijih modnih dizajnera današnjice – **Johnom Gallianom**.

U martu 2026. godine Zara je najavila dvogodišnje kreativno partnerstvo sa Johnom Gallianom. Saradnja nije zamišljena samo kao još jedna kolekcija poznatog dizajnera. Galliano je dobio zadatak da reinterpreтира Zarin postojeći dizajn i arhivu, odnosno da poznate elemente Zara mode posmatra iz potpuno drugačije kreativne perspektive.

Prva kolekcija predstavljena je pod nazivom Re{form} Zara – Authored by Couturier John Galliano, a lansirana je 1. oktobra 2026. godine. Galliano nije dobio zadatak samo da doda svoje ime na etiketu proizvoda. Njegov pristup zasniva se na reinterpetaciji Zarinog dizajna – promeni proporcija, kombinovanju elemenata i stvaranju drugačijeg pogleda na postojeće Zara komade.

Zara je poznata po tome što je modne trendove učinila dostupnim širokom broju potrošača. Međutim, proizvodi iz Gallianove kolekcije pozicionirani su značajno iznad tipičnog nivoa cena koji potrošači povezuju sa Zarom. Pojedini komadi dostižu nekoliko stotina dolara, dok su najskuplji komadi koštali oko 999 dolara.

Kolekcija je predstavljena tokom Paris Fashion Week-a ali ne kao klasična revija na pisti.

Zara je napravila privremenu, iskustvenu instalaciju u istorijskom dvorcu u Parizu. Instalacija je bila postavljena od 1. do 6. oktobra. Ulaz nije bio slobodan, a posetioци su morali unapred da rezervišu termin, a broj posetilaca je bio ograničen.

Prostor je sadržao različite ambijente, fotografije, video i zvučne efekte, reference na Gallianov kreativni proces i galerijski prostor. Kolekcija je predstavljena kao priča, a ne samo kao roba na policama.

Na osnovu studije slučaja analizirajte ponudu Zara i John Galliano kroz elemente marketing miksa usluga. Za svaki element pronađite konkretan primer iz studije i objasnite kako on utiče na percepciju vrednosti i iskustvo kupca.

Proizvod/usluga	
Cena	
Promocija	
Distribucija	
Ljudi	
Proces	
Fizički dokazi	