

Plan de l'exposé

- Introduction
- Historique
- Secret de réussite
- Chiffres clés
- Concurrents
- Stratégie marketing
- Nouveautés chez Zara
- Conclusion
- Bibliographie

introduction

- Zara est le marché de fringues le plus rapide d'Europe. En effet, des enfants aux adultes, du style le plus sophistiqué au « sportswear », le tout à des prix défiant toute concurrence, Zara est implantée partout dans le monde. Plus de 500 magasins au total, et ce dans les endroits les plus courus de la planète : les Champs Elysées à Paris, la 5th Avenue à New York, ou encore Regent Street à Londres. Sans oublier la Suisse, depuis le mois d'octobre 2001.

Son succès, Zara le doit à sa maison mère Inditex (Industria de Diseno Textil) : celle-ci déploie son activité à l'échelle mondiale dans les domaines du design, de la fabrication et de la distribution de vêtements et accessoires.

Créée en 1976 par Amancio Ortega, la marque de vêtements ~~Zara~~ s'est transformée peu à peu jusqu'à devenir aujourd'hui un empire textile valant plus de 9 milliards d'euros.

- Les six enseignes du groupe Inditex:

Enseigne	Nombre de magasins	% du CA	Clientèle
ZARA	548	77%	Jeunes
Massimo Dutti	232	8%	Seniors
Pull & Bear	270	7%	Ados
Stradivarius	136	3%	F 15-25
Bershka	172	5%	F 15-25
Oysho	64	1%	F

HISTORIQUE

- 1975

Zara débute avec l'ouverture de sa première boutique à Corogne en Espagne, quoique ses origines datent de 1963, avec le commencement de ses activités sous la présidence de M. Amancio Ortega Gaona.

- 1976

Goasam devient le propriétaire des magasins Zara, ouvrant les premières filiales dans le reste de l'Espagne. L'expansion de la chaîne continue au niveau national à travers les années 80.

□ 1985

Création de Inditex à la tête du groupe auquel Zara appartient.

□ 1988

Ouverture du premier magasin hors Espagne, en décembre à Oporto en Portugal.

□ 1989 – 1990

Ouverture d'autres annexes à NYC (1989), à Paris (1990), ainsi la chaîne entame la procédure de l'expansion internationale.

■ 1992 -1994

Les investissements importants sont fait au début des années 90, aussi bien dans l'industrie que dans les systèmes de distribution, avec l'introduction de système « juste à temps » dans ses plans d'introduction. Sa capacité de production continue à augmenter, avec des nouvelles usines et acquisition, sa complexité de développement demande l'implantation d'un système de télécommunication intégré qui connecte son siège à Corogne avec ses différents points de productions.

la procédure d'ouverture de nouveaux marchés continue: Mexique 1992, Grèce 1993 et Belgique et Suède 1994.

□ 1995 – 1996

l'ouverture des premiers magasins à Malte et Chypre.

□ 1997

Israël rejoint la liste des pays où Zara est implantée

□ 1998

Ouverture dans de nouveaux pays:

Argentine, Japon, GB, Venezuela, Liban, UUAÉ, Koweït, Turquie.

▣ 1999

Ouvertures de magasins en: Hollandes, Allemagne, Pologne, KSA, Bahrayn, Canada, Brésil, Chili, Uruguay.

2000

ouverture de magasins dans quatre autres pays: Autriche, Danemark, Qatar et Andorran.

Inditex installe son centre de service dans un nouveau bâtiment à Cologne

□ 2001

Le 23 mai 2001 est listée pour la première fois dans le stock d'échange espagnole.

Dans la même année, la compagnie a débuté son activité à Porto Rio, en Jordanie, Irland., Islande, Luxembourg, République Tchèque et Italie.

□ 2002

Nouveaux magasins en Finlande, Singapour, Salvador, République Dominicaine et la Suisse.

Secret de réussite

- Pour faire face au problème d'une demande très fluctuante et pour se différencier sur le marché de l'habillement qui est devenu extrêmement concurrentiel, Zara a réduit au minimum les cycles de production pour les produits les plus mode grâce à une chaîne logistique tendue vers la réactivité. Ainsi Zara conçoit et livre une nouvelle collection en 15 jours.

- Seulement quinze jours pour dessiner de nouveaux modèles de robes ou de pantalons, les fabriquer et les livrer dans n'importe quel magasin en Europe ou en Amérique latine. C'est un exploit .
- C'est à ce prix que le groupe familial espagnol Inditex donne à ses clientes la certitude de trouver chez Zara les derniers articles à la mode... adaptés aux sursauts climatiques ! Un avantage concurrentiel considérable sur un secteur très fortement marqué par les aléas saisonniers. Le cas Zara est l'exemple parfait d'une entreprise qui a su se différencier durablement de ses concurrents grâce à la puissance de sa chaîne intermédiaire.

Contrôler à la fois la production et la distribution procure à Zara de nombreux avantages, à commencer par une parfaite optimisation des flux d'informations circulant d'un bout à l'autre de la chaîne .

- Un paramètre essentiel pour l'entreprise, qui remonte chaque soir depuis ses magasins vers le siège à Arteixo quantités de données stratégiques, aussi bien quantitatives que qualitatives. Des statistiques de vente aux styles vestimentaires, remarques et souhaits des visiteurs, afin de réadapter au fur et à mesure ce qui sort de ses usines en fonction de ce que les consommateurs réclament en boutiques. La variable temps joue un rôle essentiel. Zara a donc recours à un puissant système d'informations, qui pour être parfaitement efficace se doit d'être harmonisé entre le réseau de distribution, le siège et les unités de fabrication. Pas un instant à perdre avec des intermédiaires, sous-traitants ou franchisés, qui pourraient opposer des forces de résistance à la fluidité du système .

Chiffres clés

- ❖ Nombre d'employés: 26 724 (31/01/02)
32 535 (31/01/03)
dans 34 pays.
- ❖ CA en Millions d'Euro: 1615 (1999)
2035 (2001)
3249 (2002)
3974 (2003)

Chiffre d'affaire par zone géographique

- ❖ Espagne 46%
- ❖ Europe 80%
- ❖ Amériques 13%
- ❖ Reste du monde 7%

Le titre Inditex a été introduit à la Bours de Madrid le 23 mai 2001 à 14,70 euros. II enregistre une progression d'un peu plus de % sur un an à 21,85 euros.

- Zara collectionne les boutiques à travers le monde:

✿ France 78

✿ Portugal 38

✿ Mexique 32

✿ Allemagne 26

✿ Grèce 24

✿ Royaume uni 22

✿ USA 15

✿ Brésil 14

✿ Israël 12

✿ Arabie Saoudite 10

✿ Japon 8

✿ Argentine 5

✿ UAE 4

✿ Kuwait 3

✿ Liban 2

✿ Jordanie & Maroc 1

Concurrents

- La clientèle visée par Zara est surtout composée de jeunes femmes et d'adolescentes passant fréquemment dans les boutiques . Cette clientèle est plutôt délaissée par Nike, Levi's ou Puma qui attirent les garçons. Il s'agit d'offrir de petites pièces renouvelées très fréquemment avec des enseignes spécialisées comme Zara, Bershka, Stradivarius etc... Cela nécessite des délais très courts.

- Le créneau de la mode réactive est très convoité. Il est occupé par les enseignes comme Pimkie, Mango ou Morgan. Même Cacharel veut se lancer sur ce créneau d'abord au Japon avec des prix réduits de moitié. L'Italien Benetton cherche à regagner le terrain perdu en adoptant les mêmes méthodes que Zara. Il prévoit aussi de délocaliser encore plus la production de l'Italie vers les pays de l'Est et la Tunisie pour réduire les coûts. Le CA de Kookaï du groupe Vivarte a chuté de 25 % en un an à 109 millions d'euros Il a fermé 49 magasins en 2002.

- Toutefois, il semble que les enseignes à petits prix comme La Halle, C&A et H&M aient progressé avec davantage de clients (+ 250 000), dépensant davantage (de 74 à 79 euros en moyenne).
- Carling qui crée et fabrique plus de 200 modèles par saison pour la grande distribution et des marques comme Jennyfer, Kiabi ou Mim fixe des prix réduits à 7 euros pour un gilet en coton vendu 15 euros en magasin. En revanche, le chiffre d'affaires des boutiques de gamme moyenne comme Etam, Zara, Celio ou Camaieu a progressé moins vite en 2003.

- Quant au groupe français VEV (ex Boussac), il est au bord de la faillite avec une **dette** de 69 millions d'euros représentant 34 fois les capitaux propres.

Le CA de 2002 était de 135 millions d'euros, en recul de 15 %. L'emploi des 1700 salariés est très menacé (2800 en 1998). VEV commercialise des vêtements et des tissus sous les marques Rodier, Boussac et des chemises Rousseau, Clarence, ou sous licence Pierre Cardin et Christian Dior.

Stratégie Marketing

- Zara sait limiter les risques, les stocks, et les délais, grâce à une politique de séries limitées. L'enseigne a beau produire elle-même 50 millions d'articles par an, chacune de ses collections, adaptées en fonction des marchés locaux, ne comporterait que quelques dizaines de milliers de pièces. " Une fois qu'une série est écoulee, nous ne la renouvelons pas ", confie Maria Jesus Garcia, porte-parole du groupe Inditex. Une " saison " ne dure ainsi guère plus d'un mois chez Zara. C'est le marketing de la rareté. En résumé, l'espagnol ne cherche pas à maximiser le panier d'achat par visite mais à optimiser la fréquence des allers-retours dans ses magasins.



Nouveautés

- l'espagnol Zara, a mis un pied dans la maison. En août 2003, un Zara Home a ouvert ses portes dans un quartier chic de Madrid. « Nous sommes littéralement dévalisés », raconte une vendeuse de la boutique madrilène. La chaîne a mis dans le mille avec sa nouvelle ligne maison : beaucoup de linge et de textile, mais aussi des coussins, des bougies parfumées et une petite collection de vaisselle.

- Les magasins à la mise en scène sobre présentent tout un éventail de gammes - ethnique, classique, style blanc, colonial, moderne, chic, basic et kids - avec le même esprit dépouillé. Inditex, le groupe propriétaire de Zara, applique au domaine de la maison sa recette à succès : copier les tendances des marques leaders, fabriquer vite, vendre pas cher. Quatre mois plus tard, Zara Home compte déjà 25 boutiques entre l'Espagne et le Portugal et vient d'ouvrir la première à Londres.

Conclusion

- En définitive, la stratégie de Zara a prouvé son efficacité ce qui a poussé les autres concurrents à suivre ce modèle qui consiste en un bon rapport qualité prix, une bonne image de marque, l'originalité des modèles et la disponibilité des nouveautés en magasins. Le but de Zara n'est pas de vendre des habits de grande qualité mais plutôt qualité moyenne et surtout pas très chers.

Bibliographie

- « Capital » Décembre 2003
- www.zara.com
- www.inditex.com
- www.lemonde.fr