

Le Groupe Inditex: Cas de ZARA



S
O
M
M
A
I
R
E

**Réalisé par: DIOP Assane
MOREIRA Céline Vieira**

INTRODUCTION.....2

1. Présentation du Groupe Inditex3

2. Le Business Model du Fast-Fashion.....4

3. La stratégie de production intégrée.....	5
4. La stratégie de distribution centralisée.....	9
5. Une stratégie de communication originale.....	12
6. Modèle ZARA.....	13
A. Les grands principes de l'intégration verticale de la chaîne de valeur textile.....	16
B. L'intégration de la chaîne de valeur selon ZARA.....	17
1. Un système d'information puissant.....	17
2. La chaîne logistique.....	18
3. Le réseau de distribution.....	18
7. Les avantages concurrentiels de ZARA par rapport à son secteur.....	20
CONCLUSION.....	21

INTRODUCTION

Les entreprises de l'industrie du textile évoluent donc dans un environnement chaotique. En effet, la mode est, par définition, en mouvement constant : elle représente les goûts du moment. En plus de l'incertitude liée au temps, il existe de nombreuses autres variables dont il faut tenir compte lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Alors comment combattre ces phénomènes ? Pour parvenir à séduire la clientèle et à s'imposer dans un secteur hyperconcurrentiel ils n'emploient pas les mêmes stratégies. Gestion d'entreprise, production des collections, marketing et communication, tout oppose les deux enseignes. Pour se protéger d'un marché de la mode incertain, ZARA a, par exemple choisi une stratégie propre qui tranche avec celle de ces principaux concurrents.

C'est l'intégration verticale de la chaîne de valeur. Cette stratégie est possible grâce à une organisation et une logistique millimétrée. Tout cela permet à ZARA de pratiquer un management de la rareté, c'est-à-dire que le renouvellement des collections est quasi mensuel.

1. Présentation du groupe ZARA

Inditex, Industrias de Diseño Textil, S.A. est un groupe espagnol, parmi les leaders mondiaux de la confection textile. Le groupe comprend plus d'une centaine d'entreprises ainsi que 5000 boutiques réparties dans 73 pays. Son siège social est situé à Arteixo, en Galice, au nord-ouest de l'Espagne. L'essentiel des produits du groupe y est fabriqué

Inditex est présent au travers de neuf enseignes Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Kiddy's class, Lefties et Uterquë. Pour chacune d'entre-elles, le groupe conçoit et fabrique la plupart de ses produits, et les nouveaux modèles sont expédiés deux fois par semaine dans les boutiques

Le Portugal est le seul pays en dehors de l'Espagne où l'ensemble des enseignes du groupe est implanté

La première enseigne du groupe est Zara. Cette marque est fondée en 1975 par Amancio Ortega qui ouvre cette année-là sa première boutique à La Corogne (Espagne).

Aujourd'hui, Zara est présente dans 73 pays avec un réseau de plus de 1 200 boutiques situées dans les plus grandes villes du monde, aussi bien en Amérique du Sud qu'en Asie

Le groupe Inditex ouvre plus de 500 magasins par an à travers le monde (560 en 2007)

L'une des particularités de Zara, réside dans l'organisation de sa chaîne logistique, qu'elle contrôle d'un bout à l'autre. En effet, la stratégie développée par Amancio Ortega veut que les étagères des boutiques soient renouvelées tous les quinze jours. L'enseigne se distingue ainsi par la vitesse de la mise en place de nouveaux produits dans ses magasins. En effet, il ne s'écoule que deux semaines entre la décision de commercialiser un modèle et son arrivée dans les boutiques, alors que la moyenne du marché est de deux mois. Pour cela, elle privilégie une stratégie industrielle locale, là où ses concurrents ont préféré la délocalisation. Zara peut ainsi faire preuve de réactivité et de flexibilité. 80% des produits sont fabriqués en Europe dont la moitié dans les quatorze usines du groupe

2. Le Business Model du Fast-Fashion

Face à l'impératif de proposer des produits adaptés aux désirs de la clientèle dans un environnement

concurrentiel, le Groupe Inditex tire ses atouts de l'intégration et de la maîtrise de son système vertical de production.

L'atout majeur du groupe Inditex est le fast-fashion : la conception, production et distribution d'un nouveau produit en un temps record :

Création d'un ...	Inditex	Concurrence
Nouveau produit	5 semaines	6 mois
Produit existant	2 semaines	3 mois

Cet avantage concurrentiel est dû à plusieurs facteurs clés de succès que l'entreprise développe à travers ses différentes stratégies.

3. La stratégie de production intégrée

Le business modèle du Groupe Inditex, établi sur le principe de la chaîne de production de ZARA, est le même pour chacune de ses entreprises. La clé de ce modèle est la capacité à adapter l'offre aux désirs de la clientèle en un très court laps de temps. Le temps est le facteur

principal, avant même les coûts de production. Ce modèle, développé à partir de la méthode du Just In Time des années 60, est le modèle de production J-15. Là où dans les industries plus traditionnelles le temps de production est de 6 mois pour le design et 3 mois de fabrication, Inditex a l'avantage de pouvoir créer et fabriquer un produit en 15 jours. Cela lui procure ses principaux facteurs clés de succès : flexibilité, réactivité et rareté.



La flexibilité de ses ateliers de Création

Grâce à la flexibilité de son modèle commercial, Inditex est capable de concevoir à tout moment des modèles répondant aux désirs des clients. Une équipe de 300 stylistes, toutes marques confondues, est mobilisée pour créer les produits du groupe.

Le groupe fait appel à des « chasseurs de tendance » qui vont dans les défilés repérer les derniers élans de la mode. La part de création chez ZARA est minime puisque le concept de départ de la mode est la vente de copies de

modèle haute couture mais à petits Ses sources d'inspiration sont donc les spécialistes de la mode mais également les informations recueillies quotidiennement auprès des différents points de vente de la marque. Il existe une importante interaction entre les créateurs et les boutiques du groupe, qui collectent et font remonter toutes les remarques, désirs et plaintes des clients à travers un système de reporting. Ce système permet de tester un produit dans une boutique test et éventuellement, s'il n'est pas satisfaisant, de le modifier. On observe alors un taux de renouvellement très élevé de ses lignes de produits, synchronisé sur la fréquence de ses clients.

Inditex essaie alors de proposer des produits de gamme supérieure en répondant aux désirs des clients le plus rapidement possible.

La réactivité du système d'Approvisionnement

En plus de la réalisation de patrons, l'équipe de créateur est également en charge de l'allocation de la production et du calendrier budgétaire. L'approvisionnement en tissu, comme le reste de la chaîne de production, vient essentiellement d'entreprises détenues en majorité ou à 100% par le groupe Inditex. Ainsi Comditel, société espagnole dont Inditex est propriétaire à 100%, répond à presque 45% des besoins de tissus finis en exclusivité pour le groupe. La société prend en charge les activités

suivantes : l'acquisition de matières premières (principalement le fil), la transformation en tissu, l'acquisition de tissus non finis, la teinture, l'impression. La finition est exécutée en partenariat avec Fibracolor, leader européen du secteur détenu à 39% par Inditex.prix.

La partie restante des acquisitions de tissus provient de fournisseurs externes au groupe, localisés principalement en Europe (95%), mais également, pour une part minime, en Asie (4%) et en Amérique Centrale (1%).

La plupart des tissus achetés sont crus, pour pouvoir les teindre en fonction des tendances de mode. Les activités de dessin et d'approvisionnement en matériels commencent entre trois et six mois avant le début de la saison de vente de manière à obtenir la disponibilité d'environ 65% de la quantité de tissu nécessaire à la fabrication, la part restante sera définie selon les aléas du marché. Inditex développe ici la flexibilité de son système de production.

Toujours dans le cadre de la méthode du Just In Time, Inditex pratique volontairement une politique de sous-approvisionnement dans le but d'avoir un minimum de stock. Ainsi les stocks de produits finis chez ZARA représentent 7% du Chiffre d'Affaires, contre 13% chez H&M. Pour José Maria Castellano, le Chef Exécutif d'Inditex, Le facteur principal de ce modèle est la baisse du temps de réaction face aux commandes. Dans la mode on gère les stocks comme dans le secteur alimentaire car ils se détériorent rapidement »

La diminution des temps d'approvisionnement dépend de la capacité, pour le groupe, à gouverner toute la chaîne de production. Cela lui permet de réapprovisionner, en apportant les modifications nécessaires, un produit phare du groupe en deux semaines, ou alors de lancer sur le marché une nouvelle création en moins de cinq semaines. Cette politique de gestion des stocks procure à Inditex une forte réactivité face aux demandes des clients ainsi qu'une flexibilité pour réagir aux aléas du marché.

La production en petites séries

Tout d'abord la réactivité de la firme se traduit par sa politique de sous-approvisionnement des stocks mais également par la production de petites séries de produits créant une notion de rareté autour des produits.

La production en petites quantités crée l'image de produits rare. Pour cela les modèles sont produits à 10 000 ou 15 000 exemplaires. Dans ces conditions, l'absence de stocks et un renouvellement permanent des collections entraînent les clients à revenir souvent pour ne pas rater les nouveautés. On compte alors 17 visites par an et par client pour ZARA, contre 3-4 dans le secteur. Ainsi ZARA ne cherche pas à maximiser le panier d'achat de ses clients par visite, mais à optimiser la fréquence des venues dans chaque magasin. Avec un taux élevé de renouvellement de produit, chaque collection représente entre 200 000 et 300 000 des ventes des magasins,

beaucoup moins que ses concurrents. On observe alors un coût de production élevé qui est en réalité compensé par d'importantes marges.

Un système de production intégré et principalement local

D'autre part la réactivité et la flexibilité du modèle se traduisent par une intégration verticale du système de production.

Les produits des marques d'Inditex sont fabriqués à 85% en interne. La production interne se concentre essentiellement sur les articles les plus vendus, sur ceux ayant un risque d'effet de mode plus élevé et sur ceux qui intègre une composante créative plus importante. Ce sont ces produits qui seront les plus exposés et représenteront le plus l'image du Groupe. En interne, signifie que la production est réalisée par des entreprises appartenant majoritairement, ou totalement, au Groupe Inditex et travaillant indifféremment pour toutes les marques du Groupe. Par exemple, l'entreprise Tempe, ayant des

plateformes partout dans le monde (Espagne, Mexique, Inde, Asie..) est le principal fabricant de chaussures pour l'ensemble des marques du Groupe.

4. La stratégie de distribution centralisée

Acheminement des produits

Les produits sont le plus souvent acheminés par camion ou par avion, sous la responsabilité de transporteurs appartenant au Groupe Inditex, à une fréquence élevée et constante.

A l'exception de l'expédition pré-saisonnière conçue et réalisée en suivant une logique de type push, les magasins sont alimentés « à la demande », à une cadence de deux fois par semaines. Cela entraîne alors un renouvellement constant de l'offre disponible dans les boutiques.

Par ailleurs, le temps moyen écoulé entre la réception de la commande dans le centre de distribution, et la livraison de la marchandise dans le magasin, est de 24h pour les établissements européens et de 48h pour l'Asie et les Etats-Unis. Cette rapidité contribue à renforcer les facteurs clefs de succès du Groupe Inditex, qui sont la flexibilité et la réactivité.

Toutefois, Inditex ne s'engageant dans une collection une fois que la saison a démarré, seul 50% à 60% des modèles sont livrés en début de saison, contre 80% en moyenne pour les concurrents. Le reste est livré au fur et à mesure de la saison. Ce système de livraison des magasins réduit les stocks des boutiques, ainsi que les ventes réalisées à rabais, contenues entre 15% et 20% alors qu'elle représente un tiers chez les concurrents.

Par conséquent si le coût d'acheminement des produits est élevé, Inditex le compense avec un faible coût d'entreposage.

La gestion des points de vente

Le point de vente n'achève pas le processus, il le réinitie en agissant comme un terminal de collecte d'information sur le marché, qui rétro alimente les équipes de création et renseigne sur les tendances et les souhaits des clients.

La stratégie de développement des marques d'Inditex consiste à ouvrir des magasins à gestion interne, c'est-à-dire des magasins gérés par une société dont Inditex détient la totalité ou la majorité du capital social. En 2007, les boutiques à gestion interne représentaient 88% du nombre total de magasins, et 87% du Chiffre d'Affaires du Groupe. Dans les marchés caractérisés par une taille réduite ou des différences culturelles, le Groupe a élargi son réseau de point de vente par l'intermédiaire d'accords de franchise avec des sociétés locales leader

dans le secteur de la vente au détail. A la clôture de l'exercice financier de 2007, il existait 455 établissements franchisés, sur un total de 4278 magasins.

La force d'Inditex est d'avoir su homogénéiser son réseau de distribution. En effet, les magasins franchisés sont intégralement alignés sur les magasins appartenant au Groupe, pour tout ce qui concerne la présentation des vêtements, les produits, les ressources humaines, la formation, la logistique, etc. Cela garantit l'harmonisation de l'image globale d'Inditex auprès des clients dans tous les pays du monde.

Par conséquent, Inditex, sur le modèle de ZARA, a développé un Business Model propre à son groupe, fondé sur trois principaux facteurs clefs de succès : la réactivité et la flexibilité de l'appareil de production ainsi que la rareté des produits. De ces principaux atouts, découlent d'autres facteurs importants développés par le Groupe dans ses stratégies :

- Une bonne qualité de produit du à une fabrication principalement locale
- Un renouvellement constant des collections entraînant une réduction des stocks au minimum
- Une interactivité entre les différents maillons de la chaîne d'intégration verticale

Ces facteurs ont permis à Inditex de développer de nombreux avantages concurrentiels, permettant au Groupe d'être l'un des plus performants de son secteur.

5. Une stratégie de communication originale

Une particularité : le « no marketing »

Il s'agit ici d'un abus de langage journalistique dans la mesure où le groupe Inditex et sa marque phare possède une stratégie et un mix marketing très efficace et pérenne (prix et distribution sont finement étudiés). Il est donc question ici d'une originalité quant à sa communication.

Contrairement à d'autres enseignes telles qu'H&M où les coups médiatiques et les interventions de stars sont nombreuses, Zara se fait beaucoup plus discrète sur sa publicité.

En effet, la firme déploie une machine marketing bien moins importante que ses concurrents avec moins de 0,3% de son chiffre d'affaires dans ce secteur contre 3,5% en moyenne chez les autres leaders du prêt-à-porter. C'est le "no marketing". Communication et stratégie marketing sont concentrées en Espagne. Cette politique de discrétion est la conséquence du renouvellement incessant des collections, en effet, il serait désavantageux pour la marque de faire de la publicité pour un article précis, article

qui n'a été produit que dans un nombre limité et qui est destiné à quitter les magasins quelques semaines plus tard. La firme a donc misé sur des stratégies différentes pour assurer la promotion de ses produits. Celle de l'image véhiculée par sa vitrine, ses différentes boutiques étant situées dans des zones d'activités commerciale importante. La situation des magasins et le prix affiché par Zara constituent ses armes promotionnelles, le bouche à oreilles fait le reste !

Une visibilité Internet clairement sous dimensionné

Le refus de la localisation Web semble être la marque de la maison. Le site Internet de la marque n'était disponible qu'en Anglais ou en Espagnol il y a encore quelques mois. Par ailleurs le menu «On line shopping» débouche laconiquement sur ce message: «Nos articles sont distribués exclusivement à travers nos boutiques, et actuellement il n'y a pas de projet d'ouvrir une activité on line ou d'achats à distance de nos produits.»

Une image de marque revendiquée d'après le service de communication installé en Espagne.

6. Le Modèle ZARA

Le Modèle ZARA a été créée en 1975 par Amancio ORTEGA, la marque de vêtements ZARA s'est développée

jusqu'à devenir aujourd'hui un véritable empire textile valant plus de 9 milliards d'euros. Le modèle d'affaires de ZARA est de réduire au minimum les cycles de production pour les produits les plus « mode » grâce à une chaîne logistique tendue vers la réactivité, le but étant d'offrir à leurs clients des produits de qualité qui suivent ou même devancent la mode à un prix modéré. Le modèle est unique en son genre. Alors que toute l'industrie textile ne jure que par la délocalisation, ZARA fabrique en Espagne un peu plus de la moitié de ses articles les plus mode. Le reste, les basiques, sont délocalisés, mais à plus de 70% en Europe. L'enseigne gère également en direct ses 625 .magasins

Contrôler à la fois la production et la distribution lui donne
:de nombreux avantages

Une parfaite optimisation des flux d'information circulant -
d'un bout à l'autre de la chaîne

Limiter les risques de stocks, et les délais grâce à une -
politique des séries limitées (marketing de la rareté)

Pouvoir livrer tous ses magasins depuis leur usine à La -
Corogne, grâce à son système de production centralisée
(l'enseigne limite ainsi les niveaux intermédiaires,
.réduisant les stocks incompressibles, et les délais)

Emergence du modèle ZARA

Toute société du secteur textile doit répondre à
l'incertitude d'une clientèle très changeante ainsi qu'aux

aléas climatiques. Le risque majeur étant que la production ne trouve pas son marché. De plus, ZARA est :confronté à une double concurrence celle des produits basiques en provenance de pays de- ;production à bas coûts celle d'entreprises mondiales sur les produits de gammes- .supérieures telle que H&M

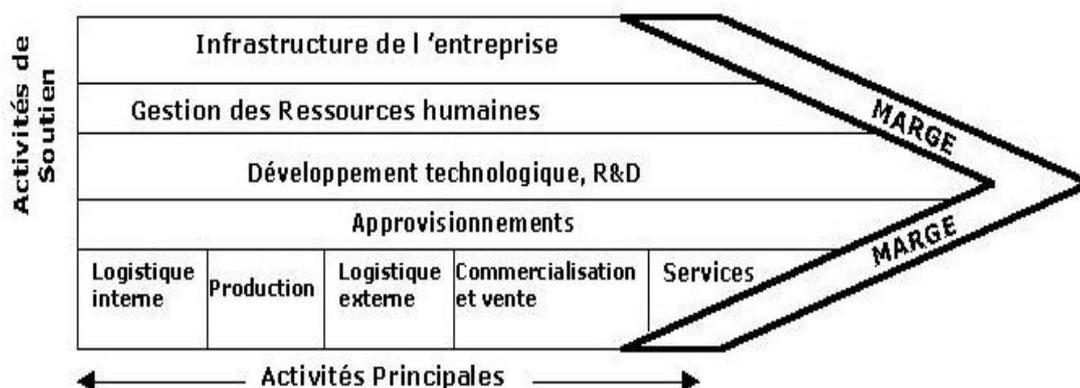
Dans ce contexte, la concurrence frontale avec les produits bon marché est impensable. La seule solution est de proposer des produits de gammes supérieures en se différenciant le plus possible. ZARA doit donc devenir le marchand le plus rapide d'Europe. Pour cela, ZARA impose un renouvellement permanent des collections à ses concurrents et offre, ainsi, la dernière mode au .meilleur prix

Analyse de la chaîne de valeur

Le succès de ZARA s'explique notamment par son organisation : ZARA maîtrise ses approvisionnements en .intégrant tous les éléments de sa chaîne de valeur

Avec un système d'information intégré à toute sa filière, ZARA a développé une telle excellence dans la gestion de sa chaîne logistique, qu

nombreux PDG, désireux d'améliorer la performance de leur entreprise. L'innovation technologique contribue largement à la création de nouvelles opportunités d'amélioration de la chaîne de valeur en mettant à disposition du management des outils permettant de capturer, partager et analyser les données et informations nécessaires pour synchroniser les processus de l'ensemble de la chaîne opérationnelle. Enfin, le contexte actuel de ralentissement économique et le secteur textile hyperconcurrentiel renforcent les actions de réduction des coûts notamment de la chaîne logistique et industrielle. Tous ces facteurs expliquent une nouvelle fois les choix de ZARA et contribuent à renforcer l'attention que portent certaines directions générales à intégrer la chaîne de valeur



La chaîne de valeur appliquée au cas Zara peut se
: détailler ainsi

Infrastructure de la firme : système •
d'information/communication (base de données)

GRH : recrutement/formation des ouvriers spécialisés en •
production, des designers

Développement technologique : CAO (La conception •
assistée par ordinateur), GPAO (Gestion de la production
assistée par ordinateur) pour la conception/production

Approvisionnement : échange de données •
informatisées, gestion du fret

Logistique interne : magasin automatique •

Production : FAO, changement rapide d'outils •

Logistique externe : camions, avions •

Commercialisation et vente : magasins en propre •

.Services : lancement de Zara Home en ligne •

A. Les grands principes de l'intégration verticale de la chaîne de valeur textile

L'intégration de la chaîne de valeur permet d'optimiser les
échanges tout au long de la chaîne logistique- du
fournisseur au client- en améliorant la réactivité et les
performances de l'entreprise. Outre la recherche de

diminution des coûts et des besoins de financement issue d'une rotation plus rapide des stocks, l'objectif principal visé est l'amélioration du niveau de service à la clientèle grâce à la disponibilité des produits attendus, dans un large réseau de distribution (y compris à terme l'e-commerce), un renouvellement fréquent de l'offre tout en conservant les best-sellers et les basiques, un service après vente efficace. Les entreprises engagées dans l'intégration de la chaîne de valeur doivent respecter certaines règles de bases

la gestion des stocks ne vise pas leur réduction-systématique mais leur optimisation. Il faut éviter les ruptures de stocks et saisir les opportunités de baisse des prix des matières premières

pour atteindre la satisfaction client, la première règle - réside en la capacité groupe à assurer la disponibilité des produits attendus dans les points de vente et aux périodes clés. Cela vise ainsi à minimiser les délais de livraison sur toute la chaîne logistique

ce modèle impose une transformation des modes-d'organisation interne et externe de l'entreprise. La réussite de tels projets passe donc par une structure transversale afin de faciliter la circulation des flux d'information

B. L'intégration de la chaîne de valeur selon ZARA

Un système d'information puissant-1 . 1

Chaque jour, l'information remonte jusqu'au siège de la Corogne et permet à la direction de voir les modèles qui marchent et qui ne marchent pas. Le reporting journalier ne serait rien grâce à la réactivité dans la gestion des approvisionnements et dans la réalisation des commandes. Pour atteindre un process de 15 jours entre la décision de créer un produit et sa mise en vente dans les magasins, l'ensemble de la filière et les sous-traitants exclusifs sont intégrés grâce à un ECR (efficient consumer response). Les sous-traitants et fournisseurs sont donc reliés en permanence avec le siège et travaillent en exclusivité pour ZARA. Ils peuvent donc répondre immédiatement à la demande (contrairement à d'autres groupes qui ne travaillent pas en exclusivité et qui doivent attendre leur tour sur les plannings des soustraitants ; entre 2 et 3 mois). Pour éviter les freins de résistance, car quand il y a commerce il y a forcément négociation entre l'acheteur et le fournisseur ou prestataire ; ZARA dans son process doit avoir négocié les prix avant de passer commande. Le groupe a donc mis en place des cross fonctionnal team. Ces équipes transversales suivent la chaîne de valeur, négocient régulièrement les coûts et les prix. Elle traverse toute la chaîne d'approvisionnement et repère les dysfonctionnements qui feraient perdre du temps. Ces équipes permettent aussi de transférer les stocks des invendus de magasins en magasins. Aucun ..article ne revient dans les dépôts de ZARA

La chaîne logistique est surdimensionnée pour répondre aux pics de demande. ZARA optera pour l'avion contre le bateau. Après que les articles soient conçus ils sont emmagasinés dans deux centres logistiques, un se situe à la Corogne l'autre à Saragosse. Ces énormes centres de 400000 m² et qui ont coûté à ZARA 100 millions € par centre sont vidés entièrement deux fois par semaine. Il faut 24 à 48 heures pour que ZARA atteigne partout dans le monde un de ces magasins à partir des centres logistiques. Ensuite les articles sont éclatés au niveau des HUBS vers les magasins

Le réseau de distribution-3

Propriétaire de 475 magasins sur plus des 500 magasins ZARA, le groupe a fait le choix de la maîtrise du réseau de distribution. Chaque année, le groupe réinvestit 80% de son résultat dans la distribution. Ceci explique une croissance d'activité plus lente que prévue. De plus le choix des magasins est primordial en particulier dans la localisation géographique. ZARA veut les meilleurs emplacements en centre ville. Cela évite ainsi d'avoir à faire des campagnes de publicité et les consommateurs ne peuvent éviter de passer devant un magasin ZARA

Les avantages concurrentiels de .7 ZARA par rapport à son secteur

	Moyenne du secteur	ZARA
Part du CA soldes dans le CA total	40%-30	20%-15
Part de la publicité dans le CA	4%-3	0,3%
Nombre de visites annuelles moyen des	4-3	17

clients		
Temps moyen de réalisation d'un produit	mois 6	semaines 5-4
Nombre annuel de produits différents Proposés	4000-2000	000 21
Taux d'échec des nouveaux produits	10%	1%

L'ensemble des stratégies analysées précédemment confèrent à Zara et de manière plus générale au groupe Inditex (même stratégie logistique, productive...) des avantages concurrentiels importants lui permettant d'accéder à la première place Européenne et troisième mondiale.

CONCLUSION

Si le Groupe Inditex a su se développer aussi vite, c'est grâce à une brillante politique stratégique. En effet, sur un marché aussi concurrentiel, il a choisi d'avoir une stratégie de production flexible, réactive et innovante basée sur une intégration verticale. Bien entendu chaque acteur du secteur textile possède sa propre méthode de production, de distribution, et de commercialisation. Inditex a la particularité d'être extrêmement rapide dans toute la

réalisation du processus: de la conception jusqu'à la vente. Cette caractéristique constitue de véritables avantages concurrentiels, à tel point que Inditex n'a même pas besoin de politique de communication pour être le premier fabricant européen.

D'autre part, le groupe a la capacité de remettre en cause sa politique et essaye de s'adapter et de surmonter au mieux la crise économique.

Cependant, Inditex se retrouve actuellement sur un marché en constante évolution et donc face à de nouveaux défis, notamment en ce qui concerne la stratégie d'expansion internationale à mettre en oeuvre. Même si cette question attend encore une réponse, il se pose un autre problème: Inditex n'aurait-il pas déjà atteint sa taille critique? La stratégie d'expansion amènerait-il le groupe à des effets de cannibalisation? Inditex ne devrait-il pas redéfinir précisément les marchés sur lesquels il intervient?