

Le cas ZARA

Cours de Stratégie d'Entreprise
Eric Darmon et Thierry Pénard
2006-2007

Dates clés de ZARA

- 1975: création de l'enseigne Zara à la Corogne Galice
 - Fondateur = famille Ortega, propriétaire d'usines textiles depuis 1963
- 1985 : création de la maison mère INDITEX, détenue à 60 % par la famille Ortega
- 1988 : internationalisation de l'enseigne
 - Portugal, France, États-unis, ..., Asie, ...
- A partir 1995, acquisition et lancement d'autres enseignes d'habillement :
 - Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Pull and Bear
- 2003 : lancement de Zara Home

Chiffres clés du groupe INDITEX

- Plus de 3 227 magasins dans 68 pays
 - 1 050 ZARA dans le monde
 - 103 ZARA en France et 31 Bershka
- Données financières en 2006
 - CA = 8 196 millions euros (+22%)
 - Multiplié par 2 en 4 ans !
 - 60% du CA hors Espagne
 - Résultat net = 1 002 millions euros (+25%)
 - Rentabilité financière = Résultat net/capitaux propres = 27%
- 69 000 employés

Quelques concurrents de Zara

| | Inditex (Zara) | H&M | C&A | Etam | Celio |
|-----------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| Nombre de magasins | 3 303 | 1 400 | 1 400 | 3 417 | 600 |
| CA (milliards €) | 8,2 | 8,7 | 5,65 | 0,96 | 0,5 |

Le secteur du textile-habillement

- Une industrie mondiale, très concurrentielle
 - Plus de 170 pays producteurs
 - tendance à la délocalisation de la production vers les PVD
 - Poids croissant de la Chine avec la fin des quotas européens
 - Importance de la distribution (autour de 50% du prix de détail)
- Une demande stagnante
 - coefficient budgétaire dans les ménages français autour de 6-7% sur les 20 dernières années
- Mais aussi cyclique et volatile, sensible à la mode
 - rôle des soldes : 1/3 du CA des distributeurs

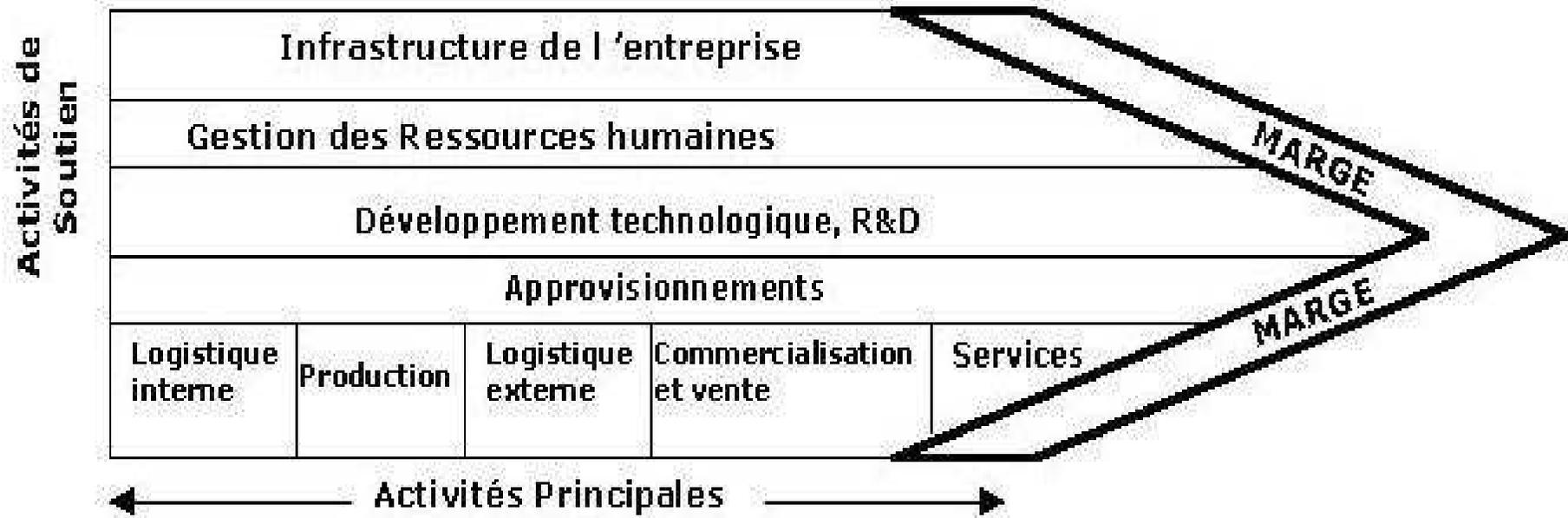
Le secteur du textile habillement

- Une industrie traditionnellement de main d'œuvre (peu qualifiée)
- Mais évolution vers une industrie de plus en plus capitalistique
 - rôle clé de l'innovation et des TIC (technologies de l'information et de la communication)
 - CAO =conception assistée par ordinateur
 - PAO =production assistée par ordinateur
 - compétitivité coût, mais aussi «hors coût»:
 - qualité, positionnement/image, réactivité, délais de livraison (logistique)

Modèle économique de Zara

- Une organisation très centralisée autour du siège à la Corogne (Galice)
 - Un minimum de fonction dans chaque pays
 - Pas de marketing ou de communication au niveau local
- Une forte intégration verticale de la production à la distribution, en passant par la logistique et le marketing
 - Un contrôle de l'ensemble de la chaîne valeur
 - Afin de maîtriser les coûts et accroître la réactivité

La chaîne de valeur



Production et logistique

- Une production encore locale
 - 50% fabriqué en Espagne dans ses 22 usines ou des sous-traitants (le plus souvent localisés en Galice)
 - 70% en Europe
- Une production intégrée
 - Teinture et impression dans ses usines, au dernier moment, en fonction de la mode et de la demande
 - Couture par des sous-traitants en Espagne et Portugal
 - Contrôle de qualité, repassage, emballage et étiquetage dans une usine en propre à la Corogne
 - Plateforme logistique à la Corogne
 - Entièrement automatisée
 - Un second entrepôt à Saragosse pour les magasins hors Espagne

Création et marketing

- Création et stylisme
 - une équipe de 200 stylistes au siège de ZARA, à la Corogne
 - 11 000 modèles par an
- Marketing
 - Équipe localisée au siège en contact avec l'équipe de styliste
 - Communication minimale
 - 0,35% de son CA, au lieu de 3 à 4% en moyenne pour les grandes enseignes de l'habillement
 - Pas de campagne publicitaire, pas de services de communication en France
 - Pas de site de vente en ligne : un site en anglais et espagnol

Création et marketing

- Connaître le client futur.
 - Des « chasseurs » de tendance dans les défilés de mode du monde entier
 - Part de création chez ZARA minime :
 - copie des modèles de la haute couture (à des prix bas)
- Connaître le client actuel.
 - Collecte de nombreuses informations auprès de ses clients
 - Remarques formulées, désirs exprimés et références plébiscitées
- Segmenter l'offre
 - Trafaluc : Branchée
 - Basic : Adeptes des petits prix
 - Woman : Citadine à la recherche de vêtements bien coupés, avec de belles finitions

Commercialisation et vente

- Choix des meilleurs emplacements en centre ville
 - Vecteur principal de communication de ZARA
 - Investir dans l'emplacement plutôt que dans le marketing
- Des magasins en propre
 - Plus quelques magasins en franchise comme au Maroc
- L'accueil et le service
 - Des vendeurs souriants, jeunes, ...
- Forte rotation des stocks basée sur un approvisionnement fréquent (2 fois par semaine)
 - Renouvellement des collections, marketing de la rareté

Le modèle J-15

- J -15 : Création
 - Modèle dessiné en s'inspirant des vêtements de luxe et des attentes des clients
- J -13 : Coupe
 - Gérée par ordinateur dans une usine appartenant au groupe de La Corogne
- J – 5 : Confection
 - Cousue par un sous-traitant, finition dans une usine maison
- J – 3 : Expédition
 - Camion ou avion
- J : Mise en vente
 - Étiquetage et mise en rayon

Question

- Pourquoi ZARA a choisi de recourir fortement à l'intégration verticale (de la production à la vente) alors que d'autres recourent massivement à l'externalisation (modèle de Nike ou de H&M) ?