

CAS ZARA

Document 1 – « Making Vertical Integration Work : ZARA », tiré de Contemporary Strategy Analysis, R. Grant, Blackwell, 2002

Document 2 – « Les enseignes reprennent la main » - Article les Echos, 28 janvier 2003

Document 3 – « La mixité des réseaux de franchise en France » - tiré d'un rapport pour le Minefi (DECAS), Pénard T, Raynaud E. Saussier S, 2004. Rapport téléchargeable : <http://www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/pdf/saussier-juin-2004.pdf>

Document 4 – Graphique présentant la mixité des réseaux aux US – tiré de Lafontaine et Shaw 2005, Rand Journal of Economics « Targeting managerial control: evidence from franchising ».

A L'AIDE DES DOCUMENTS

- PRÉCISER LE CONCEPT ZARA
- PRÉCISER LA NATURE DE LA RELATION ENTRE PRODUCTEUR ET DISTRIBUTEUR
- PRÉCISER LA NATURE DES INVESTISSEMENTS ET LES BESOINS DE COORDINATION
- SELON VOUS ZARA DOIT-IL INTÉGRER SON RÉSEAU DE DISTRIBUTION ?
- UNE AUTRE STRATÉGIE VOUS PARAÎT-ELLE ENVISAGEABLE ?
- POURQUOI D'AUTRES ENSEIGNES METTENT EN PLACE D'AUTRES STRATÉGIES ?
- LA « MIXITÉ » DES RESEAUX DE FRANCHISE PEUT-ELLE S'EXPLIQUER ? EST-CE UN PHÉNOMÈNE TRANSITOIRE ?
- SI OUI POURQUOI ? SI NON POURQUOI ?
- VOIR NOTAMMENT LE CAS DEVERNOIS
- PRÉSENTER LE CAS ZARA AVEC LA GRILLE DE LECTURE DE LA TCT. CETTE GRILLE DE LECTURE EST-ELLE PERTINENTE ?

Document 1.

STRATEGY CAPSULE 13.2

Making Vertical Integration Work: **Zara**

Zara is the main division and brand of the Spanish clothing company, Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A). Zara contributes 68% of Inditex's sales. Between 2000 and 2006, Inditex achieved sales growth

of 30% a year, a net margin of 11%, and a return on average equity of 29% – well ahead of Gap, H&M, or Mango. By the end of 2006, Zara operated over 1,400 stores in 40 countries.

Zara's success is based on a business system that achieves a speed of response to market demand that is without precedent in the fast-moving fashion clothing sector. Zara's cycles of design, production, and distribution are substantially faster than any of its main competitors. For most fashion retailers there is a six-month lag between completing a new design and deliveries arriving at retail stores. Zara can take a new design from drawing board to retail store in as little as three weeks.

Products are designed at the Inditex headquarters in La Coruna on the northwest tip of Spain. Over 40,000 garments are designed annually with about one-quarter entering production. Designs are sketched, committed to the CAD system, then a sample is handmade by skilled workers located within the design facility. Working alongside the designers are "market specialists" who monitor sales and market trends in a particular country or region, and "buyers" who handle procurement and production planning. The three groups coordinate closely and jointly select which products go into production.

Close to half of Zara's products are manufactured within Zara's local network, which comprises Zara's own factories and subcontractors who undertake all sewing operations. The rest is outsourced to third-party manufacturers.

For its own production, 40% of fabric requirements are supplied by Comidex – a wholly owned subsidiary of Inditex. Most fabric is supplied undyed. Postponing dyeing until later in the production process allows colors to be changed at short notice.

Finished products are ironed, labeled (including tags with prices in local currencies), bagged in boxes or on hangers ready for retail display, then transferred by monorail to the La Coruna distribution center. Each retail store submits its orders twice a week and receives

shipments twice a week. Orders are dispatched within eight hours of receipt and are delivered within 24 hours in Europe, 48 hours in the US, and 72 hours in Japan.

Zara owns and manages almost all its retail stores. This allows standardized layout and window displays and close communication and collaboration between store managers and headquarters.

Zara's tightly coordinated system allows quick response to market demand. At the beginning of each season only small numbers of each new item are produced and are placed in a few lead stores. According to market response, Zara then adjusts production. Typically, Zara's products spend no more than two weeks in a retail store. Product market specialists provide critical feedback that is used both to adjust production levels and to make design or color modifications to existing items.

The close, informal information networks within Zara are critical to product design. Although designers begin working on new designs some nine months before each new season, continuous adjustments to designs are made in response to new information on fashion trends and customer preferences. Designers and market specialists are encouraged to be alert to the new ranges released by the fashion houses of Milan, Paris, London, and New York; to the styles worn by trendsetters on TV, in popular music, and in the leading-edge clubs; and to feedback from store managers and other employees.

Zara's compressed product cycles have induced changes in customers' retail buying behavior. Zara customers make more frequent visits to their local stores than is typical for other fashion retailers. They also make faster purchase decisions in the knowledge that garments move quickly and are unlikely to be restocked.

Sources: Kasra Ferdows, Jose Machuca, and Michael Lewis, Zara, ECH Case Number 602-002-01, 2002; www.inditex.com.

Document 2

Les enseignes reprennent la main

Les Echos n° 18832 du 28 Janvier 2003 • page 55

Après s'être longtemps développées en franchise, certaines enseignes textile rachètent leur réseau de distribution. Elles deviennent du même coup employeurs directs des salariés de ces magasins. D'autres cherchent à imposer de nouvelles conditions à leurs franchisés, toujours dans le même but : accroître leur contrôle.

La tendance se confirme dans le textile : après des années passées à se développer en franchise, de nombreuses enseignes (Camaïeu, Manoukian, Devernois, Fendi) décident de récupérer leurs magasins. Certaines _ celles qui en ont les moyens _ les rachètent, pour devenir des structures totalement intégrées. D'autres, comme Etam ou Naf Naf, ont opté pour un système hybride, dit de commission-affiliation (voir ci-dessous). Dans tous les cas, le but est le même : mieux contrôler leur distribution. Non que les franchisés aient forcément démerité, mais les exigences de la mode ont changé. Depuis que Zara ou H&M sont arrivés, la clientèle s'est habituée à une offre constamment renouvelée : une mini-collection par mois, pour suivre au plus près les tendances de la mode. Une vitesse impossible dans un système de franchise classique, où le commerçant se voit proposer deux collections par an. Pire, il peut, selon ses goûts et la perception qu'il a de son marché local, choisir ou non d'acheter les produits proposés par la marque : de quoi ruiner l'esprit d'une collection. C'est pourquoi Zara, H&M, mais aussi bon nombre d'autres enseignes (Promod, Kiabi), ne se sont jamais développées en franchise. « *Pour être franc, le petit patron de boutique ne fait pas toujours le poids, avoue Mathieu Schwartz, directeur au cabinet spécialisé Kurt Salmon Associates. Il n'a pas forcément les compétences, la réactivité et l'information nécessaires pour proposer un magasin, des assortiments, aussi "professionnels" que les grandes chaînes intégrées.* »

Effets de seuil

Comment, alors, se passe cette reprise en main ? Si tant d'enseignes ont choisi de se développer en franchise, c'est parce que celle-ci permettait de croître sans douleur : chaque franchisé gérait ses salariés, la maison mère gardait un effectif réduit et des problèmes qui l'étaient d'autant. « *Lorsqu'un franchiseur rachète un franchisé, le Code du travail précise qu'il doit garder tous ses salariés, explique Olivier Gast, avocat spécialisé. Ces enseignes se trouvent donc confrontées à des effets de seuil et à toutes les contraintes légales qui en découlent. Les 35 heures, la représentation des salariés... il faut mettre en place un ensemble de procédures dont on se passait lorsqu'on était un siège social entouré d'entreprises indépendantes.* »

Parmi les « racheteurs » les plus actifs du moment, Camaïeu a investi 35 millions d'euros dans ce type d'opération cette année. L'enseigne, créée par une équipe d'anciens d'Auchan, a connu de graves difficultés, mais elle s'est redressée depuis trois ans. Et a décidé de racheter tous ses magasins. En 2001, 24 d'entre eux ont réintégré la maison mère, « *parce qu'après avoir travaillé sur notre marque, notre style, notre image, il devenait plus rentable d'exploiter nous-mêmes les bénéfices de ces efforts* », explique Jean-François Duprez, le PDG. Selon lui, tout se passe à merveille : il assure que les franchisés réalisent une bonne affaire en cédant leur magasin. « *Et les salariés ont toutes les raisons d'être satisfaits, poursuit-il. Intégrer un groupe comme le nôtre permet de se voir offrir des opportunités de carrière ou des possibilités de mobilité géographique bien supérieures à celles que peut offrir un patron de magasin.* » Sans oublier la participation, l'intéressement et 13e mois qu'un franchisé ne donne pas forcément. L'enseigne considère toutefois que, dans les mois qui suivent le rachat, il convient de se montrer « *plus attentif* » ; le directeur régional doit intensifier ses visites dans le magasin nouvellement intégré et les personnels ont besoin de bénéficier d'une formation accrue : « *Mais, même lorsque nous étions organisés en franchise, nous entretenions déjà des relations très étroites avec les magasins* », précise Daniel Guilly, le DRH.

D'industriel à vendeur

Pour Devernois, qui a racheté une partie de ses franchisés et cherche à se développer sur ce mode « intégré », la transformation a été plus complète encore : « *Nous étions des industriels, nous avons dû devenir des vendeurs, explique Jean-Bernard Devernois, et donc nous renforcer sur une foule de métiers que nous ne connaissions pas : le marketing, le merchandising, la logistique... pour les salariés des magasins, je crois que le métier est devenu plus intéressant, plus complet.* » Le rachat par la maison mère est-il alors un bonheur sans mélange ? Pas toujours. La « remise à plat » n'est pas forcément facile. Pour ceux des vendeurs qui avaient une relation privilégiée avec le franchisé, se retrouver face à un grand groupe change le rapport de force. Certains éprouvent quelques difficultés à s'adapter aux nouvelles règles de fonctionnement, nécessairement plus rigides.

« *Les plus âgés ont souvent du mal à être aussi précis, rapides, efficaces, que nous le souhaitons, admet Jean-Bernard Devernois, et nous connaissons quelques problèmes avec certains salariés.* » Si aucun mouvement de contestation fort n'a pour l'instant émergé, « *les syndicats ne devraient, selon moi, pas tarder à réagir, estime Michel Kahn, consultant spécialisé. Plusieurs problèmes de discipline ont surgi avec la hiérarchie de ces*

groupes. » Côté syndicats, on ne semble pas à la veille de lancer une grève, mais on redoute que ces évolutions ne vident de son contenu le métier de vendeur. « Cette centralisation déresponsabilise les salariés, indique Karl Ghazi (CGT-services). Ils risquent de devenir interchangeables. » Selon lui, les chaînes de prêt-à-porter intégrées, initiatrices de ce mouvement, ont déjà eu tendance à faire baisser les salaires dans le secteur.

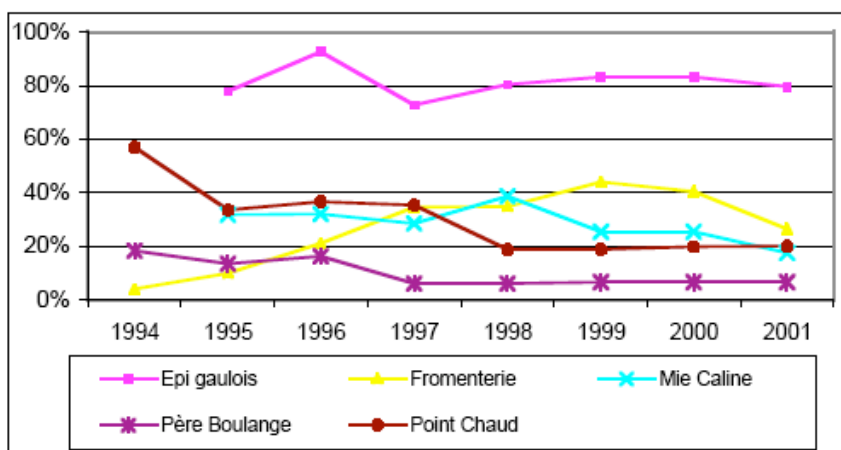
Pour les franchisés non plus, la bonne affaire n'est pas forcément au rendez-vous. Tous ne veulent pas vendre ou ont du mal à s'entendre avec la maison mère sur le prix. « Il existe des moyens plus ou moins avouables de convaincre un franchisé récalcitrant, admet Olivier Gast. L'un des plus courants consiste à ouvrir, à quelques mètres de son magasin, un autre point de vente, directement géré par la maison mère. L'idée étant de détourner la clientèle du franchisé, qui doit, au bout d'un moment, brader son magasin. » C'est surtout dans ces cas que les salariés perdent au change : lorsque le franchisé souffre depuis un certain temps, il a souvent dû se séparer d'eux avant de vendre.

Tous ces efforts portent-ils leurs fruits ? Camaïeu et Devernois affichent des taux de progression satisfaisants, même si le second reste convalescent. Mais la reprise en main des franchises ne peut, à elle seule, garantir le succès. Ainsi, Alain Manoukian a repris en propre tous ses magasins, ce qui ne l'empêche pas de connaître une baisse constante de ses résultats depuis 2000, du fait d'erreurs liées au marketing. On ne peut pas rendre les franchisés responsables de tous les maux.

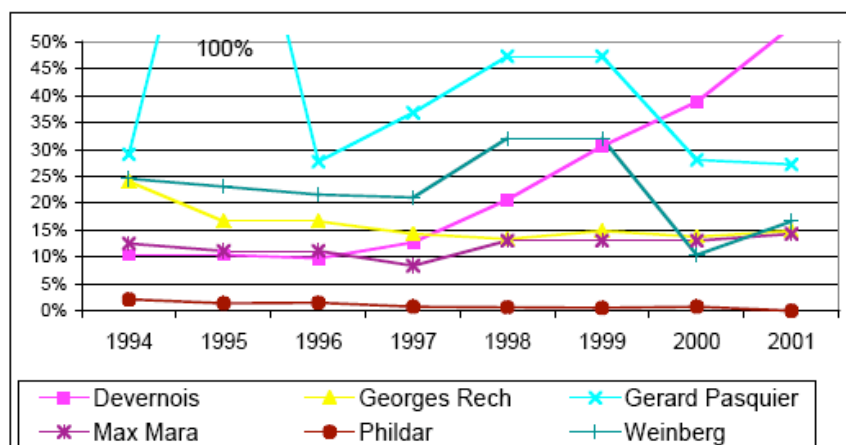
CONSTANCE LEGRAND

Document 3.

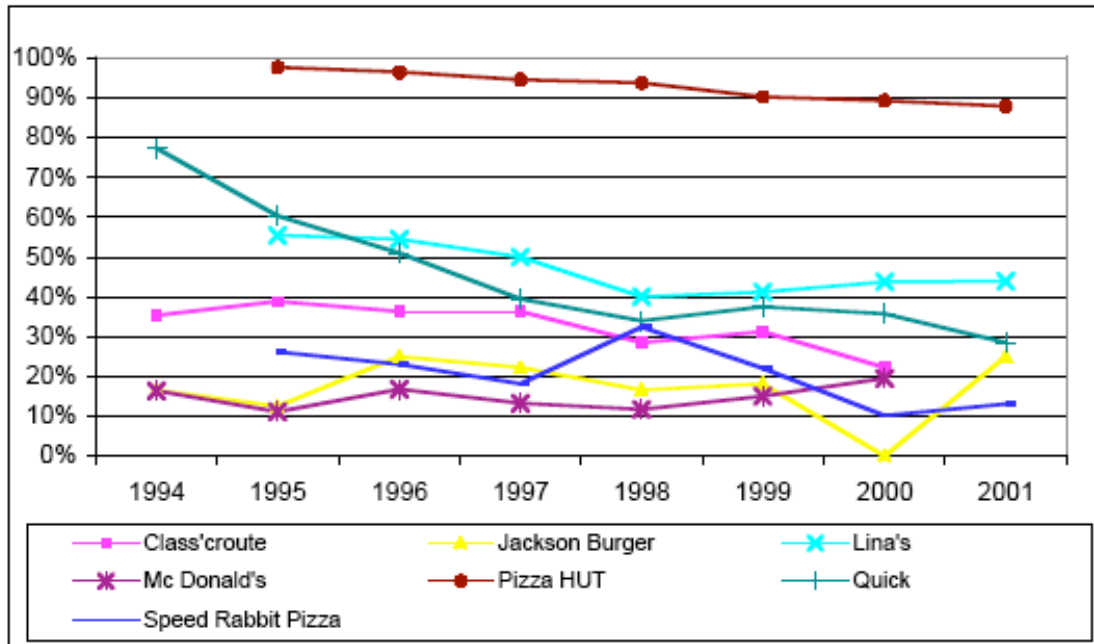
Graphique 11. Taux en propre sur la période 1994-2001 pour quelques réseaux du secteur de la boulangerie



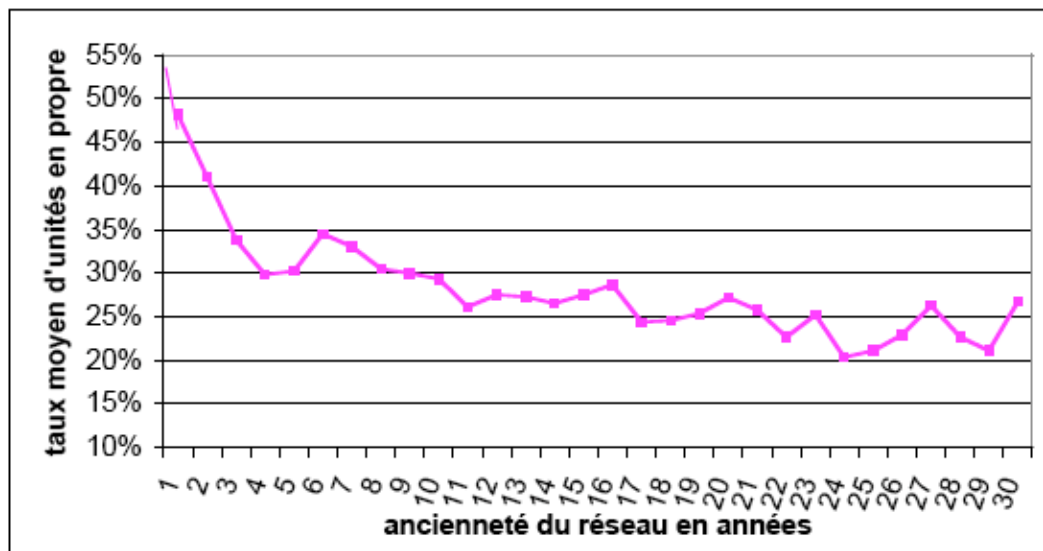
Graphique 12. Taux en propre sur la période 1994-2001 pour quelques réseaux du secteur du prêt à porter féminin



Graphique 13. Taux en propre sur la période 1994-2001 pour quelques réseaux du secteur de la restauration rapide



Graphique 14 . La mixité des réseaux en fonction de leur expérience dans la franchise



Document 4.

FIGURE 4: THE PROPORTION OF COMPANY UNITS AS A FUNCTION OF FIRM EXPERIENCE AND BUSINESS ACTIVITY

