

## TD N° 4

### وظيفة الإنتاج

#### Zara

### 1. Une production locale et intégrée

Zara, à la différence de ses concurrents, opte depuis sa création pour un système de production intégrée et locale. Les 22 usines appartenant au groupe Inditex sont situées en Espagne et principalement en Galice, région où se trouve la maison mère du groupe. Celles-ci fabriquent 50 % de la production de la marque. Lorsqu'elle ne fabrique pas en propre, la marque sous traite sa production, et notamment en Espagne mais ces sous-traitants travaillent uniquement pour le groupe. 65 % des produits Zara sont donc fabriqués en Espagne, le reste étant fabriqué par des sous-traitants étrangers.

Cette stratégie est plus coûteuse que celle adoptée par la plupart de ses concurrents qui choisissent de faire fabriquer leurs produits dans des régions où la main d'œuvre est bon marché. Mais cela permet à Zara de se différencier et surtout d'être beaucoup plus réactif que ses concurrents.

La marque privilégie la fabrication des vêtements les plus vendus, qui ont un risque important d'effet de mode, en propre dans ses usines. Elle contrôle ainsi entièrement la fabrication des produits qui représentent le plus la marque et qui font circuler l'image et la qualité de celle-ci. Mais pour s'assurer d'une qualité et d'une réactivité partenaires d'outils adaptés à sa politique. Ils sont équipés par exemple d'un appareil de coupe qui utilise de nouvelles technologies et qui leur permet de faire sortir de leurs usines 200 000 unités par jour.

Mais ces partenaires se contentent de fabriquer car les créations et les conceptions des nouveaux modèles sont entièrement réalisés en interne dans les ateliers de création du siège. L'informatique et la circulation de l'information ont donc une place très importante dans la stratégie du groupe Inditex, et notamment pour la réalisation parfaite de son modèle de production unique. totale lors de la fabrication par ses sous-traitants, le groupe équipe lui-même ses

### 2. Son concept unique

Inditex a mis en place un concept unique qui est à la base des facteurs clés de succès de la marque mais qui nécessite une communication optimale entre tous les maillons de la chaîne.

Ce concept (voir schéma) représente la grande force de la marque qui lui permet de se différencier de tous ses concurrents. Alors que la moyenne du marché est de 2 mois entre la création et la mise en rayon du produit, Zara est la seule marque à réaliser ce processus en 15 jours.

Environ 200 stylistes travaillent pour le compte de Zara en repérant les tendances et les vêtements qui sont à la mode ou qui vont le devenir. En plus de suivre les tendances et les modes du marché, Zara repère également les demandes des clients avec l'aide de leurs responsables de magasins. En effet ceux-ci transmettent au siège, grâce à leur système informatisé qui les relie directement à la maison mère, les attentes des clients pour leurs futurs modèles.

Une fois les modes du marché et les attentes des clients relevés, les créateurs fabriquent des patrons et des échantillons sont mis en situation dans des magasins tests. Si ces essais sont concluants et satisfaisants, les ateliers de création transmettent les patrons des futurs modèles aux usines qui se chargent de la coupe d'où peuvent sortir jusqu'à 8 000 découpes de vêtements par jour. Une fois la coupe réalisée, les vêtements sont envoyés chez les sous-traitants pour la couture et renvoyés dans les usines Inditex pour les finitions.

Les vêtements terminés sortent des usines d'inditex pour arriver dans les centres de distribution situés en Espagne et sont ensuite envoyés dans les magasins du monde entier en 48h maximum. Ainsi Zara sort 12 collections et environ 11 000 modèles par an.

Tout cela est donc rendu possible par un système d'information optimisé qui permet à tous les acteurs du groupe de communiquer entre eux, que ce soit le responsable d'un des magasins avec les créateurs ou le chef d'atelier d'un sous-traitant avec ces mêmes créateurs.

Ce concept unique est donc la base des facteurs clés de succès de Zara qui sont la réactivité, la rareté, la flexibilité.



### 3. Le contrôle de l'approvisionnement

En plus de posséder ses propres usines de fabrication, Inditex a également le contrôle complet sur ses approvisionnements.

Le groupe est fourni en tissus par des entreprises qui lui appartiennent en majorité et donc qui travaillent uniquement ou en priorité pour Inditex. Ainsi, le groupe est certain d'être approvisionné en temps et en quantité voulue et cela est primordial pour l'efficacité de la stratégie de la marque.

Sa politique de production locale se manifeste également lors de ses approvisionnements car elle travaille à 95% avec des fournisseurs européens. Les 5 % restant étant des entreprises d'Asie et d'Amérique centrale. La proximité de ceux-ci permet une réactivité optimale pour servir au mieux son modèle de production.

Ces sociétés qui fournissent le groupe en tissus finis sont chargées d'acheter du fil et de le transformer pour qu'ensuite les usines puissent en disposer comme ils le souhaitent. Ces tissus finis sont fournis crus dans la plupart des cas. Cela permet à la marque de les teindre dans les coloris à la mode et cela est d'autant plus important que les tissus sont commandés 3 à 6 mois à l'avance pour être certain d'être fournis.

La couleur « tendance » pouvant changer durant ce temps, il est important pour la marque de pouvoir teindre le tissu dans les couleurs qu'elle souhaite et que les consommateurs souhaitent.

Il est aussi dans la politique de la marque de limiter les approvisionnements pour ne pas avoir de stock inutile de tissus. Zara produit ses vêtements en petites quantités pour avoir cet effet de rareté dans ses magasins et pour éviter d'avoir un stock trop conséquent en cas « d'échec » d'un produit. En effet si un produit ne se vend pas, Zara n'aura pas une très grande quantité à écouler et évitera ainsi une perte importante contrairement à ses concurrents. Son taux d'erreur ou d'échec d'un produit est de 1 % contre environ 10 % pour ses concurrents. La production et l'approvisionnement en petite quantité sont donc des facteurs importants dans le bon fonctionnement de la stratégie du groupe.

L'approvisionnement des magasins en vêtements se fait également régulièrement et donc en petite quantité. Ces points de vente n'ont pas ou très peu de stock et cela oblige le client à venir souvent dans le magasin pour ne pas rater les nouveaux modèles.

### 4. 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.

المطلوب:

1. اشرح إستراتيجية الإنتاج التي تبنتها مؤسسة ZARA.
2. كيف تتحكم المؤسسة في التموين بالمواد الأولية؟
3. ماهي مزايا الإنتاج بكميات صغيرة بالنسبة للمؤسسة وكيف ينعكس على صورة العلامة؟