

**Cas Zara :** 🌪️🌪️ *C'est un brouillon, il faut faire des phrases sur une copie !!*

### 1. Analysez brièvement le macro-environnement de l'entreprise.

**Intro :** *l'entreprise est présente sur le secteur de ... ; ce secteur fait face à des influences du macro-environnement, que l'on peut classer avec la méthode PESTEL :*

**Influences politiques :** /

**Influences économiques :**

-difficultés économiques en Europe et Amérique du Nord (baisse du pouvoir d'achat et inflation) ⇒ baisse de la demande les clients sont sensibles aux prix bas

-en revanche, hausse du PA en Asie ⇒ hausse des ventes de vêtements

**Influences socioculturelles :**

-consommateur caméléon : goûts changent en permanence... ⇒ les fabricants de vêtements doivent sans cesse renouveler leurs collections

**Influences technologiques :**

-les consommateurs achètent de plus en plus sur internet, notamment les articles de prêt à porter

**Influences écologiques :**

-crise sanitaire (covid) ⇒ fermeture des magasins pendant le confinement ⇒ baisse des ventes de vêtements et fragilisation de la situation financière des entreprises de prêt-à-porter

-préoccupations écologiques des consommateurs ⇒ « ras le bol du jetable » + menace pour les ets dont la production est jugée polluante

**Influences légales :**

-protection de la propriété industrielle : interdiction de la contrefaçon

**Transition :** *ces influences du macro-environnement ont un impact sur le micro-environnement...*

### 2. A l'aide de vos connaissances et des documents fournis, analysez brièvement le micro-environnement de l'entreprise.

**Rivalité entre les concurrents :**

-forte intensité concurrentielle en prix, car structure concurrentielle (beaucoup d'entreprises....) et stagnation de la demande (crise...)

👉 *on pourrait différencier plusieurs groupes stratégiques, vêtements à bas prix, moyen de gamme, vêtements de qualité à prix élevés*

**Pouvoir de négociation des clients directs :**

-ménages : recherchent des prix faibles mais également une consommation plus écolo, pas de produits toxiques

**Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

-production souvent sous-traitée, nombreux sous-traitants en Espagne, Portugal, en Chine, ... peu de pouvoir

**Menace des nouveaux entrants :**

Juste quelques barrières : financières (il faut un bon système logistique, SI), et commerciale (notoriété des entreprises existantes)

⇒ puisque peu de barrières, forte menace

**Menace des produits de substitution :** vente de vêtements d'occasion par des particuliers sur des plateformes telles que Vinted, Le Bon Coin

**Conclusion :** *Les forces les plus menaçantes sont celles des nouveaux entrants et de la rivalité entre concurrents.*

### 3. Présentez de manière structurée les forces et les faiblesses de l'entreprise.

*Les ressources peuvent être classées en deux catégories selon la typologie de Penrose :*

•ressources tangibles

- **bénéfice élevé** et en progression, peut permettre d'investir (notamment dans des boutiques vitrines, dans de grandes avenues...)

- plusieurs **boutiques dans le monde**, notamment en Asie où la croissance de la demande est forte (répartition des risques)

+ **magasins dans les grandes avenues** (Champs-Élysées, 5<sup>e</sup> avenue, ...) ce qui permet d'acquérir une forte notoriété

+ **des sous-traitants dans le bassin méditerranéen (notamment en Espagne)**, proches des lieux de ventes, ce qui permet d'acheminer rapidement les vêtements.

-**R humaines** : 300 stylistes parviennent à modifier en permanence les collections 🌪️ *parfois contrefaçon...copie les designers de grande marque*

•ressources intangibles :

-forte **notoriété**, marque reconnue

Elle détient aussi plusieurs compétences.

- **compétences marketing** : analyse rapidement les meilleures ventes et adapte en conséquence les collections
- **compétences logistiques**, grâce probablement à un bon SI, parvient à rafraîchir en permanence les collections en fonction des achats effectués par les clients en magasin (en 24h, confection lancée)
- **compétences transversales** : parvient à obtenir des productions rapides auprès de ses fournisseurs

*Mais 🚫 manque de contrôle sur l'activité des fournisseurs : usines polluantes de viscoses, usines où travail forcé...*

#### **4. Quelles activités de la chaîne de valeur de Porter créent de la valeur pour l'entreprise ? Quelles sont celles qui n'en créent pas et que l'entreprise externalise ? Quelles sont celles qui ne sont pas mentionnées dans les documents ?**

##### • **qui en créent :**

- logistique externe
- commercialisation
- R&D (stylistes)
- Approvisionnement : trouver des sous-traitants qui peuvent répondre rapidement aux commandes données

##### • **qui n'en créent pas :**

- logistique interne et production

##### • **non mentionnées**

- Services, infrastructures, RH

#### **5. Quelle est la nature de l'avantage concurrentiel de Zara ?**

*[Commencer par donner la définition]* L'entreprise a plusieurs avantages concurrentiels, i.e. des ressources ou des compétences, différentes des concurrents, qui permettent de créer de la valeur pour le client.

-Elle a tout d'abord un avantage **lié aux produits** : parvient à **renouveler très rapidement ses collections** et donc à proposer des vêtements répondant bien aux attentes des clients qui changent constamment, et ce grâce : à ses nombreux stylistes, à des sous-traitants implantés en méditerranée, probablement à un bon SI qui permet de transmettre les ordres rapidement...

+ **prix bas** : sous-traite, plus profite probablement d'économies d'échelle

-Elle a également un avantage **lié au marché** : boutiques en Asie, là où la demande est forte

#### **6. Quelle est la stratégie concurrentielle menée par l'entreprise (i.e. comment se différencie-t-elle de ses concurrents) ?**

L'entreprise mène une **stratégie de domination par les coûts** car elle propose des vêtements de qualité et répondant bien aux attentes des clients à un prix inférieur à ceux des concurrents.