

ZARA

ZARA

Zara

品牌理念

經營模式

Zara online

2009/2010

The near
future

Zara's 行銷策略分析

競爭者分析

STP

4P

Zara's CSR

企業社會責任

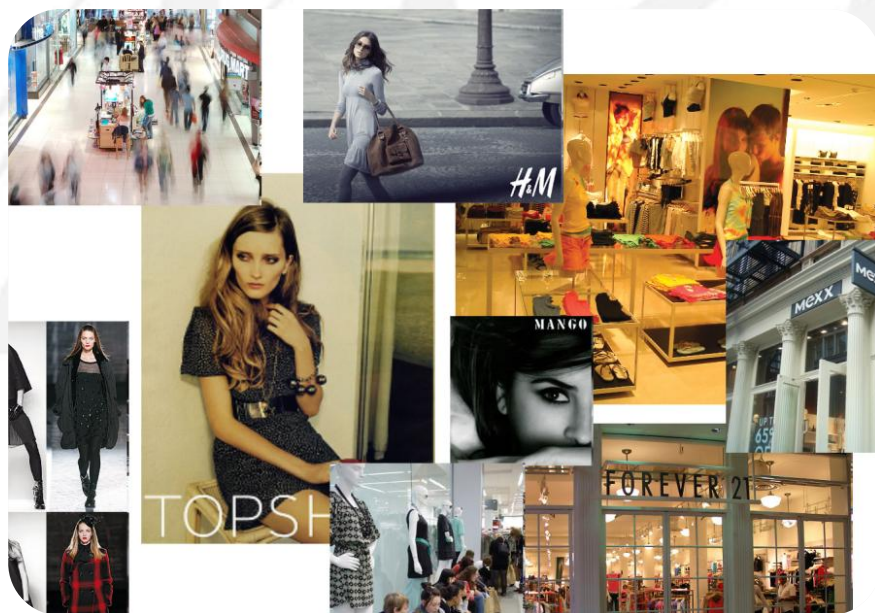
TEBA
台灣精品品牌協會

ZARA



- 服飾少量多款
- 流行應該普及大眾
- 一流形象、二流產品、三流價格

物以稀為貴



ZARA經營理念

➤ 創造平價奢華(masstiage)的潮流

- 大眾化的價格
- 奢華的時尚風格
- 以消費者需求為設計重心



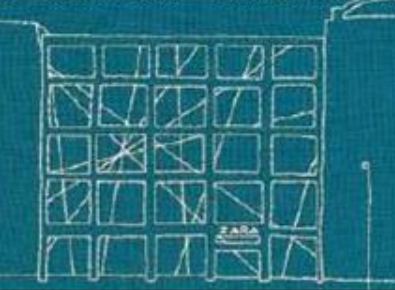
ZARA's 經營模式

five keys to its business model

成功經營的五大關鍵



1. Customer
The heart of the business



2. Store
Where the customer and fashion meet



3. Design/Production
Rapid response to market needs



4. Logistics
Under 48 hours from the distribution centre to the stores



5. Teams
Inditex's 92,301 employees use the customer as their point of reference

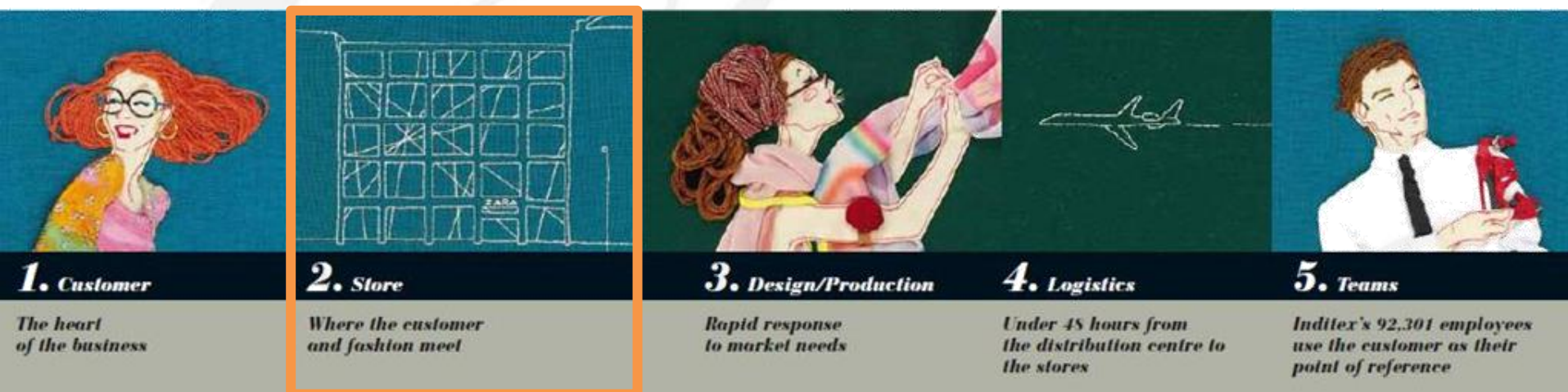
➤ 顧客至上

重視一切關乎「顧客消費體驗」的面向，包括產品面快速反應、時尚趨勢、門市周圍交通概況、門市座落位置、店鋪設計等等。

ZARA's 經營模式

five keys to its business model

成功經營的五大關鍵



➤ Zara模式從門市開始與結束：

- 門市匯集顧客需求反應給設計團隊，
- 設計團隊再將之與時尚趨勢結合，
- 生產中心則在最短時程內產出新商品並送至門市。

店鋪本身就是最佳廣告宣傳：

- 位於交通便利的高消費商業中心
- 精心設計的櫥窗展示
- 門市建築獨特的內外設計
- 彷彿量身定製般的服飾商品
- 卓越的顧客服務

ZARA's 經營模式

five keys to its business model

成功經營的五大關鍵



➤ 設計/生產

Fast fashion產業的精粹在於凡事分秒必爭，門市人員、設計團隊與生產中心之間存在永久又流動的良好互動關係是關鍵。

及時回應市場需求的能力源自於囊括設計、原料採購、製造、倉儲運輸、訂單處理、批發經營與終端零售的垂直整合產業鏈。

知名經濟學家郎咸平稱此為“6+1”，是一極度壓縮的產業鏈。

ZARA's 經營模式

five keys to its business model

成功經營的五大關鍵



➤ 物流

為了讓全球的Zara門市能快速補充架上商品並隨時更新設計系列，所有出貨品皆於位在Arteixo (科倫納，西班牙)倉儲運輸中心匯集統一配送。

商品離開物流中心到歐洲門市平均費時24小時，到達美國及亞洲門市平均在48小時以內。

ZARA's 經營模式

five keys to its business model

成功經營的五大關鍵



➤ Zara團隊

Zara員工遍及全球，多達140個國籍。持續培訓是重要的環節，內容包含基礎顧客服務、時尚趨勢知識、攔截並傳遞顧客需求訊息的能力。

Zara教導員工凡事以顧客利益為優先，並且擁抱樂觀、自主與熱情的態度。

Zara Online – 線上購物

ZARA

LOGIN | SHOP

GENERAL INFORMATION

VIDEO GUIDE

HOW TO BUY

GENERAL INFORMATION

PAYMENT

DELIVERY

RETURNS

EXCHANGES

TECHNOLOGY

In which countries is it possible to shop online?

You can currently shop online in Spain, Portugal, France, Italy, Germany, United Kingdom, Austria, Belgium, Netherlands, Ireland and Luxembourg.

How many languages is it possible to browse in?

ZARA 線上購物：
西班牙、葡萄牙、法國、義大利、德國、英國、奧地利、比利時、荷蘭、愛爾蘭、盧森堡

通路擴展、顧客意見聆聽管道

為避免網購的物流效率跟不上門市上架商品更新速度，故在倉儲運輸面更是要求快速、有效率。

**為建立品牌形象並累積消費者至門市購物體驗，
僅歐洲幾國開通電子商務平台**

Zara Online - YouTube



搜尋

瀏覽

上傳

easonT ▾

登出



ZARA
zara 的頻道

訂閱

上傳



Z A R A

AUTUMN/WINTER 2010 - 2011

WOMAN

BEHIND THE SCENES

季節新款以低成本製做小短片先行呈現
畫面、背景音樂、旁白吸引消費者目光

▶ 0:16 / 1:27

480p

資訊 我的最愛 分享 播放清單 檢舉

ZARA Autumn/Winter 2010-2011 - Woman

上傳者: zara | 西元2010年08月25日 | 觀看次數: 4,761



搜尋

新增日期 | 觀看次數最多 | 評分最高影片



**ZARA Autumn/Winter
2010-2011 - Woman**

觀看次數: 4,761 - 2 個月 以前



**ZARA Autumn/Winter
2010-2011 - Man**

觀看次數: 3,329 - 2 個月 以前



**ZARA Autumn/Winter
2010-2011 - TRF**

觀看次數: 3,099 - 2 個月 以前



**ZARA Autumn/Winter
2010-2011 - Casual**

觀看次數: 2,468 - 2 個月 以前



**ZARA Autumn/Winter
2010-2011 - Kids**

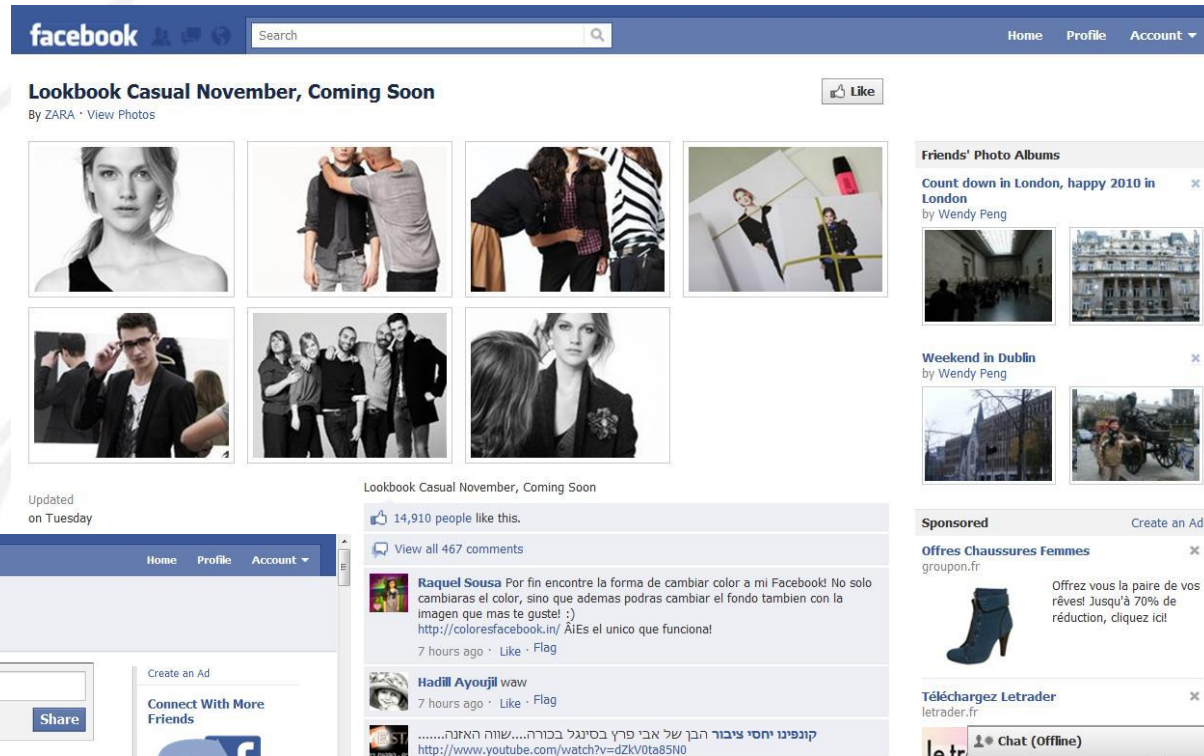
觀看次數: 57,185 - 3 個月 以前

Zara Online – Social Network

Facebook | Zara

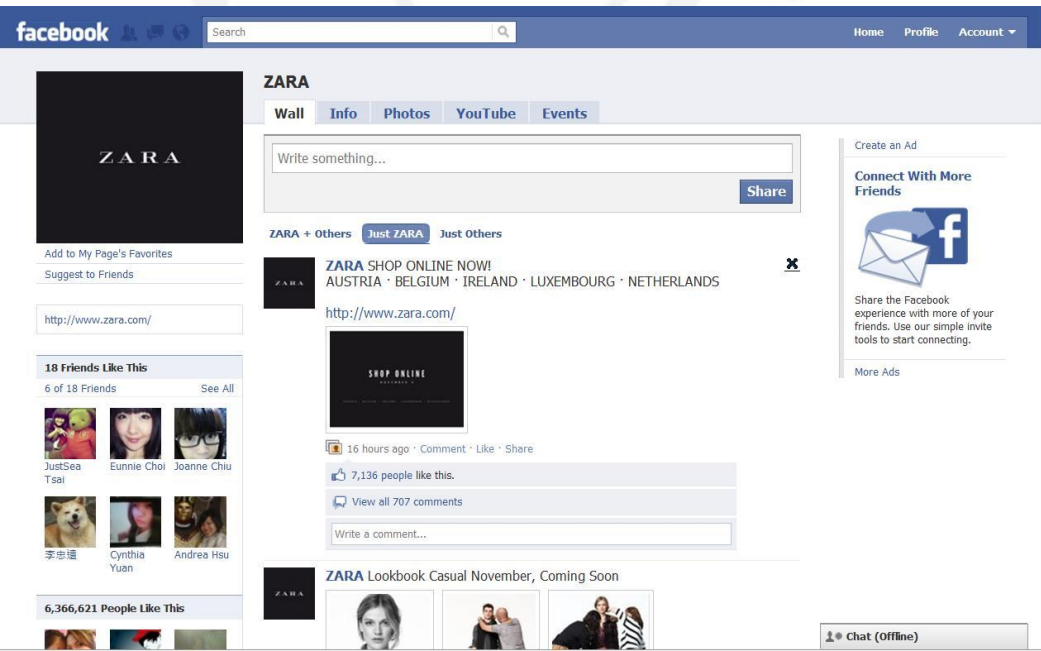
目前已有600萬粉絲

- 第一時間公佈品牌新訊息
- 當季新款(包含前製過程)皆會以照片、影音方式搶先上傳



Benefits :

1. 免費宣傳，僅管理上的人事成本
2. 透過分享，產生品牌辨識度
3. 與粉絲互動，聆聽消費者需求
4. 社群意識提升顧客忠誠度

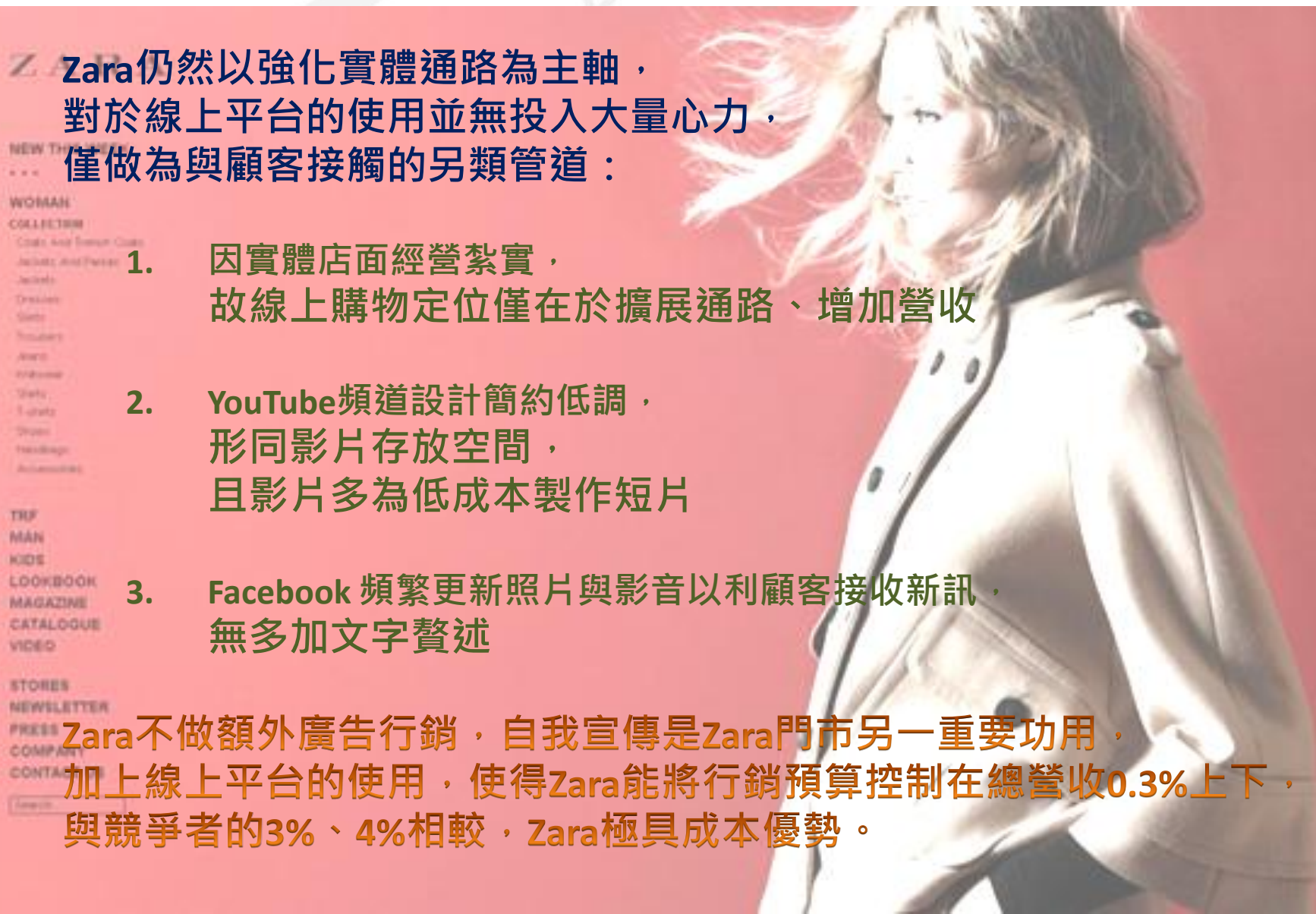


Zara Online – 觀察

Zara仍然以強化實體通路為主軸，
對於線上平台的使用並無投入大量心力，
僅做為與顧客接觸的另類管道：

1. 因實體店面經營紮實，
故線上購物定位僅在於擴展通路、增加營收
2. YouTube頻道設計簡約低調，
形同影片存放空間，
且影片多為低成本製作短片
3. Facebook 頻繁更新照片與影音以利顧客接收新訊，
無多加文字贅述

Zara不做額外廣告行銷，自我宣傳是Zara門市另一重要功用，
加上線上平台的使用，使得Zara能將行銷預算控制在總營收0.3%上下，
與競爭者的3%、4%相較，Zara極具成本優勢。



ZARA – 2009

INDITEX集團旗下八品牌 2009年表現

	營業額	營收比重	年底門市數	新門市數	新市場	市場數(國家)
ZARA	70.7億歐元	63.8%	1,608	88	2	74



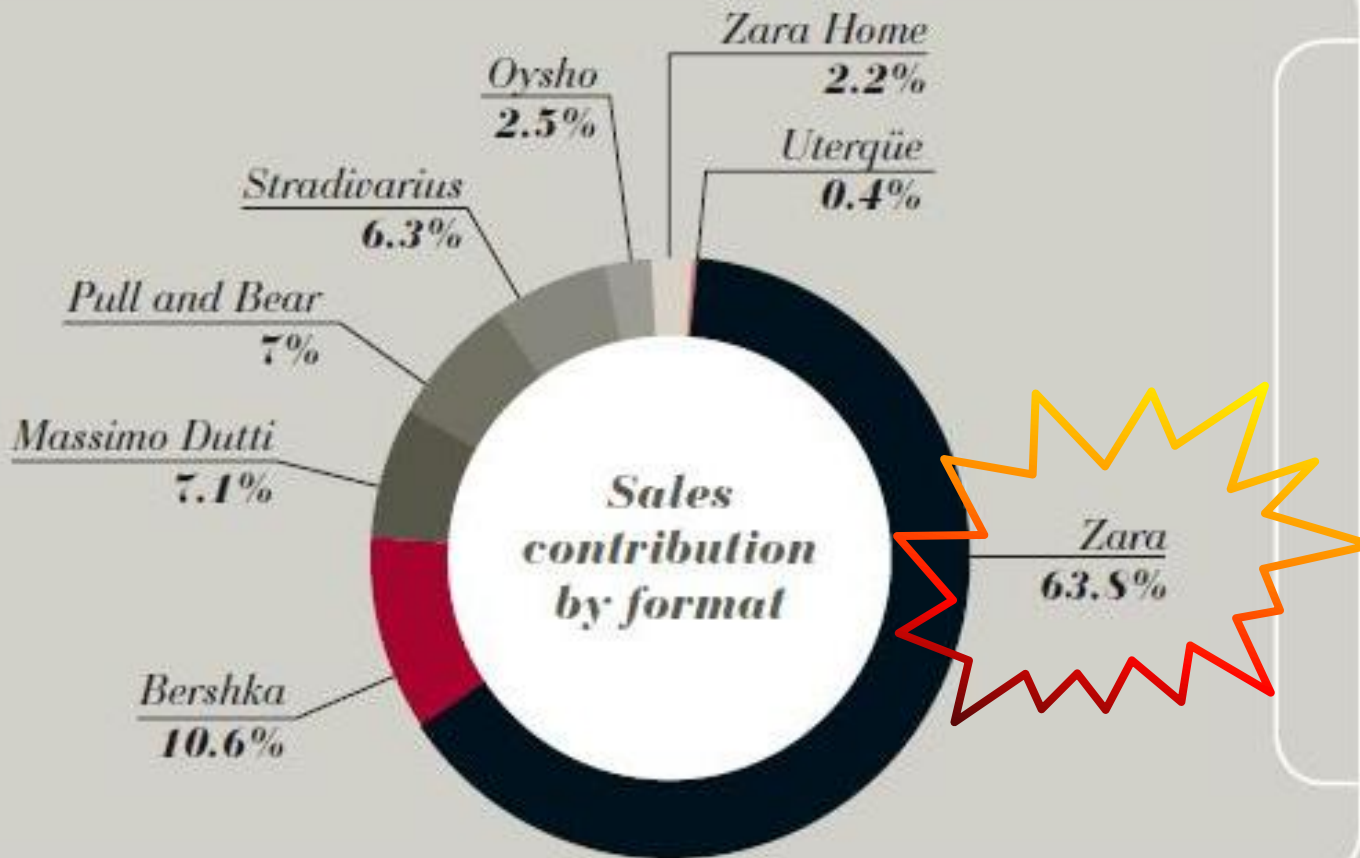
埃及、敘利亞

	Sales by format (**)	Contribution by format	No. of stores at the close of 2009	Net openings 2009	New markets 2009	Countries in which it operates
Zara (*)	7,077	63.8%	1,608	88	2	74
Pull and Bear	771	7%	626	43	5	44
Massimo Dutti	790	7.1%	497	27	6	44
Bershka	1,177	10.6%	651	60	4	44
Stradivarius	702	6.3%	515	59	6	37
Oysho	280	2.5%	392	18	-	23
Zara Home	243	2.2%	261	22	1	25
Uterqüe	44	0.4%	57	26	8	11

(*) At year-end, the number of Zara stores included 213 Zara Kids stores.

(**) Millions of euros

ZARA – 2009



748
*million
euros in
dividends
(1.20 euros
per share)*

Zara門市數僅佔INDITEX集團總店鋪數35%，營收比重卻達63.8%

ZARA – 2009

2009年 ZARA 里程碑

全球最佳品牌100強排名從第62名上升至第50名

2010年再上升2個名次：Rank 48

→ 品牌資產價值節節升高(74.68億美元)

Milestones *for the year*

September

18: Zara improves its position on the Best Global Brands ranking prepared by Interbrand each year. It rose from last year's 62nd position to position 50. It is the largest increase seen among fashion companies found in the Top 100 on this list.

48

7,468 \$m ▲ +10%

ZARA

P.S.

Gucci排名44，
下滑3個名次

Managing a network of more than 1,395 stores in 77 countries, ZARA continues to grow internationally, recently opening stores in upscale locations in Delhi and Tokyo and expanding its ZARA Home line into more markets. ZARA continues to differentiate itself from H&M and other fast fashion brands by offering the highest price points and the closest direct replicas of runway fashions. It builds value on its responsiveness and relevance. New merchandise arrives in the store daily; clothing assortments are fully refreshed each month. Managers and designers work jointly to style the brand's garments, using a

non-stop flow of information received at the store level to give shape to the ideas, trends and tastes developing around the world. Although ZARA has never advertised in traditional channels, it has three million Facebook fans as of mid-2010 and a presence on several social media platforms. While the retailer has been cautious about launching an e-commerce site due to concerns about the complexity of online sales, it has announced launches in the U.K., France, Germany, Italy, Portugal and Spain. A progressive rollout of the site to other markets will follow.

ZARA – 2009

2009年 ZARA 里程碑

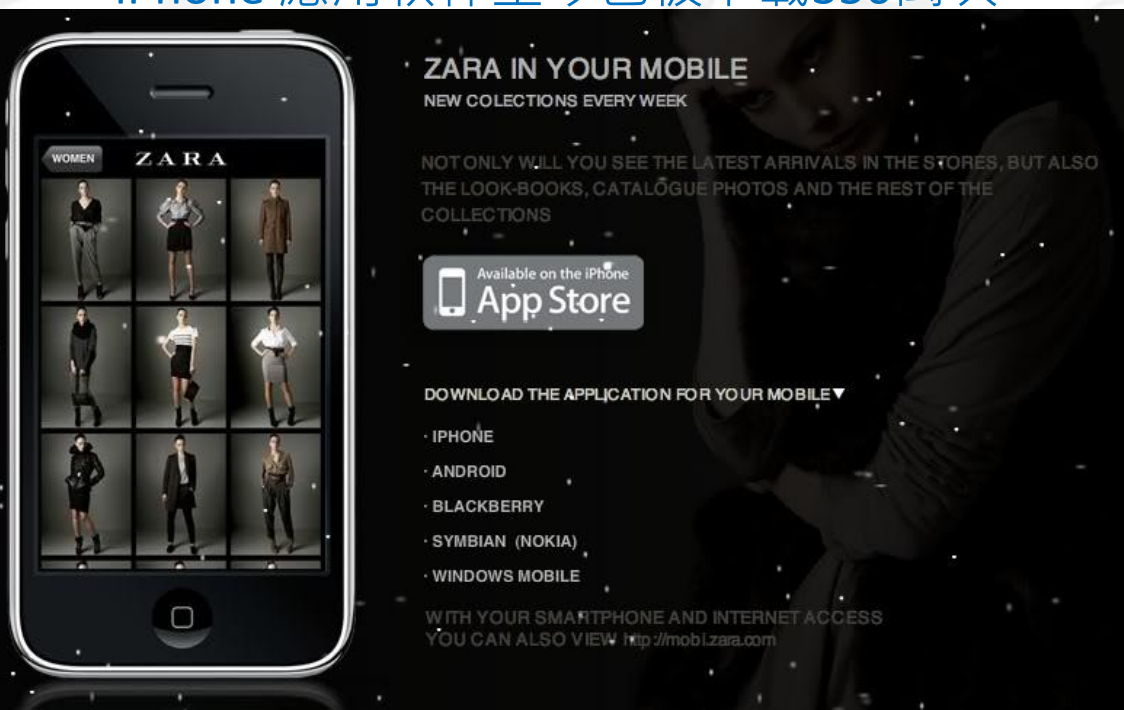
Apple app上除了型錄之外，另外還配合Google map，讓消費者可以迅速找出最近的商店位置

iPhone 應用軟件至今已被下載350萬次

Milestones *for the year*

December

17 Zara and Zara Home launch applications for the iPhone and others smart phones enabling their users to access fashionable new products that arrive daily at both chains' stores.



ZARA IN YOUR MOBILE
NEW COLLECTIONS EVERY WEEK

NOT ONLY WILL YOU SEE THE LATEST ARRIVALS IN THE STORES, BUT ALSO THE LOOK-BOOKS, CATALOGUE PHOTOS AND THE REST OF THE COLLECTIONS

Available on the iPhone
App Store

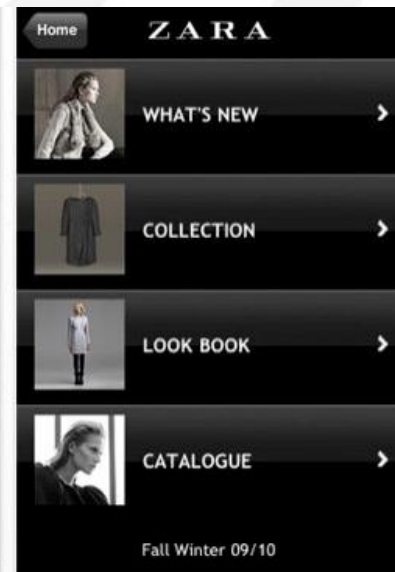
DOWNLOAD THE APPLICATION FOR YOUR MOBILE ▼

- IPHONE
- ANDROID
- BLACKBERRY
- SYMBIAN (NOKIA)
- WINDOWS MOBILE

WITH YOUR SMARTPHONE AND INTERNET ACCESS
YOU CAN ALSO VIEW <http://mob.lzara.com>



WOMEN ZARA



Home ZARA

- WHAT'S NEW** >
- COLLECTION** >
- LOOK BOOK** >
- CATALOGUE** >

Fall Winter 09/10

ZARA – 2010

INDITEX集團旗下八品牌 2010年上半年銷售淨額

銷售淨額：

2009上半年 31.23億歐元

2010上半年 35.79億歐元



成長15%

Net sales in 1H2010 and 1H2009 are shown in the table below:

Concept	1H2010	1H2009	% Chng. 10/09
Zara	3,579	3,123	15%
Pull & Bear	366	332	10%
Massimo Dutti	383	347	10%
Bershka	562	511	10%
Stradivarius	350	318	10%
Oysho	132	116	14%
Zara Home	129	94	37%
Uterqüe	25	20	28%
Total sales	5,525	4,861	14%

營業額與2009年同期比成長了5%

Like-for-like sales grew 5% in 1H2010,
compared with a 2% decrease in 1H2009.

ZARA – 2010

INDITEX集團旗下八品牌展店情勢 2010年上半年

Concept	Net openings		Total stores	
	1H2010	1H2009	31 July 2010	31 July 2009
Zara	43	40	1,651	1,560
Pull and Bear	23	19	649	602
Massimo Dutti	15	18	512	488
Bershka	24	35	675	626
Stradivarius	37	26	552	482
Oysho	14	8	406	382
Zara Home	6	11	267	250
Uterqüe	11	9	68	40
Total	173	166	4,780	4,430

ZARA 2010上半年展店數43間

總店數1,651間

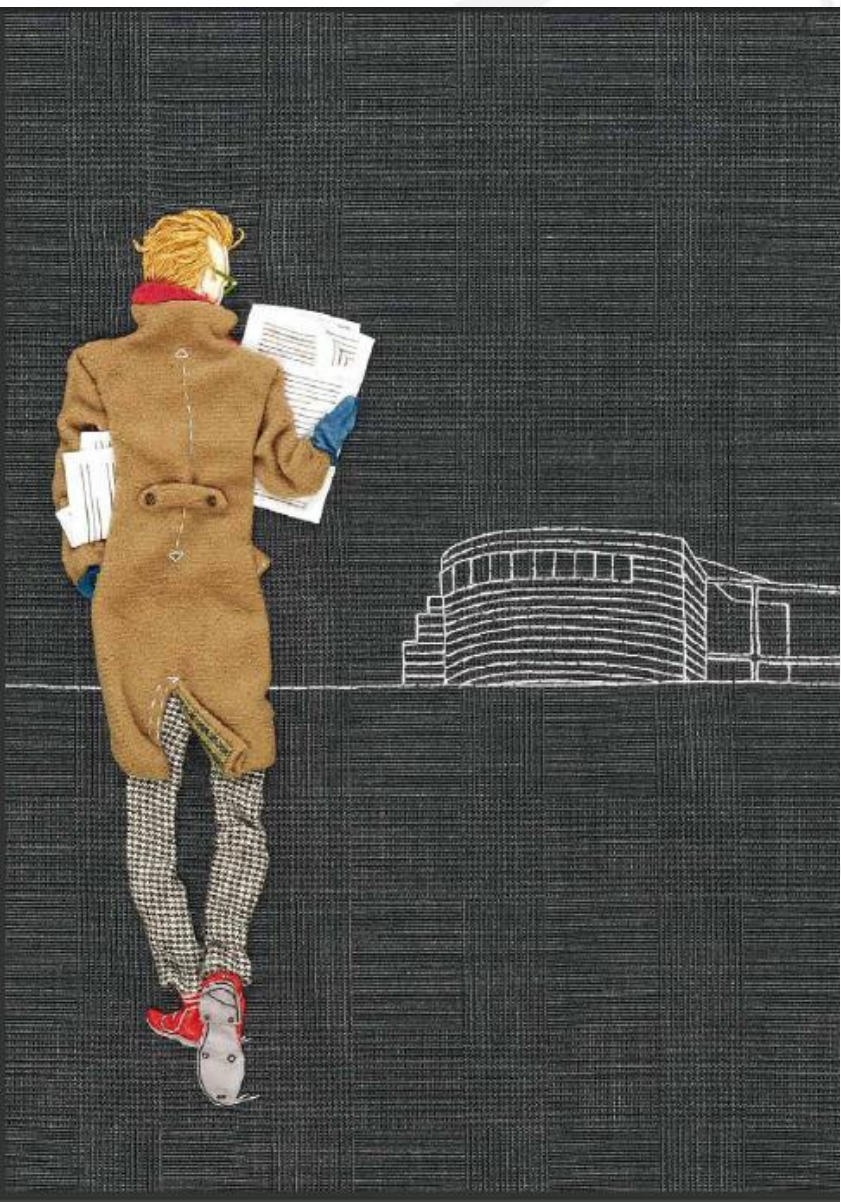


**展店情勢
按照預定計畫**

Store openings are according to plan.

At the end of 1H2010 INDITEX operated 4,780 stores in 77 countries

ZARA – The Near Future



- 線上購物：

2011年計畫於美國、日本、南韓、加拿大推出，拓展營收廣度。

- 實體門市：

展店按照預定計畫，2011年登陸澳洲。



秉持以平實價格將時尚伸展台帶給大眾的做法，有以穩定速度侵襲全球的趨勢。

ZARA's

行銷策略分析



競爭者分析

品牌	發源地	產品線	價位	定位
	義大利	男女/兒童服飾	高	結合絢爛色彩與流行元素的舒適實穿針織衫
	美國	男女/青少年/兒童/嬰兒/孕婦服飾	中高	凸顯個人風格、自信隨意、多樣化
	西班牙	男女/青少年/兒童服飾、配件	中等	一般可負擔價格 享受快速時尚
	西班牙	女性服飾、配件、飾品	中等	時尚、都會、休閒、晚宴
	英國	女性服飾、配件、飾品	中低	可負擔價格享受設計感 穿出名模Kate Moss性格
	瑞典	男女/青少年/兒童服飾、飾品、配件、睡衣、內衣	低	以低價位提供豐富多變 來滿足各樣需求



S
T
P
分析

服飾市場 Segmentation

市場區隔 Consumer Insights	經濟型 Economy	時尚型 Fashionista	奢華型 Luxury
價格敏感度	極高	中等	極低
品質重視度	非主要考量	中等	極高
時尚度		追求當季流行款式	時尚品感度極高
獨特性		類似名人設計款、 不願撞衫、 能穿出個人特色	追求 獨一無二設計師款
實用性	首重物美價廉	為次要考量	非主要考量

ZARA Segmentation

市場區隔 Consumer Insights	經濟型 Economy	時尚型 Fashionista	奢華型 Luxury
價格敏感度	極高	中等	極低
品質重視度	ZARA 	中等	極高
時尚度	非主要考量	追求當季流行款式	時尚品感度極高
獨特性		類似名人設計款、 不願撞衫、 能穿出個人特色	追求 獨一無二設計師款
實用性	首重物美價廉	為次要考量	非主要考量

ZARA Target

市場區隔 Consumer Insights	時尚型 Fashionista	主要目標客群 女性 收入一般 ↑ 重視個人特色 對時尚敏感度高 追求貼近時尚趨勢
價格敏感度	中等	
品質重視度	中等	
時尚度	追求當季流行款式	
獨特性	類似名人設計款、 不願撞衫、 能穿出個人特色	
實用性	為次要考量	



ZARA Positioning



定位

快速反應時尚趨勢及顧客需求，
並且價格制定一般可接受範圍的時裝產業

4 P 分析



ZARA

Position

- 負擔得起的時尚產品



Image

- 帶有強烈流行風味的服飾



Product

➤ 產品為時下最流行之款式

- 闡釋流行而非創造新奇
- 三位一體的設計團隊



設計專家

- 時尚潮流

市場分析專家

- 大眾趨勢

採購人員

- 消費者需求



三位一體討論設計

Product

➤ 頂級品牌推出新款之後，
ZARA隨即推出相仿款式

消費者認為自己走在時代尖端，與名流同步



仿CHANNEL設計
風格的鞋子

Product

➤ 少量多款使ZARA產品具有獨特性

When it's gone, it's gone.

下次來未必會有
相同款式或尺寸

促使顧客儘早下決心購買

以免沒買到該商
品而懊惱

顧客拜訪率提高

時常檢視商品以
確保能買到喜歡
的款式

利潤提升



Place

實體

- 集團在全球超過4000間店
- 其中有1000多間ZARA專賣店
- 多設於繁華區域，比鄰頂級品牌

虛體

- ZARA Online於2010登場
- 店面看的到的商品都可在線上購買
- 預計在2011拓展到美洲及亞洲

Place

比鄰頂級品牌，
營造出奢華風的
產品形象

實
體
通
路

門面、擺設皆由總公司設計

店鋪都位於最貴的地段

服飾更新快速，店面亦時常改裝

精美的擺設即為其廣告

位於第五大道上的ZARA



Place



虛
體
通
路

過往認為顧客需要試穿，故並不重視

Gap、H&M已經營多年且獲利甚豐

因應時代趨勢，推出ZARA Online

預計拓展到77個已有實體店面的國家

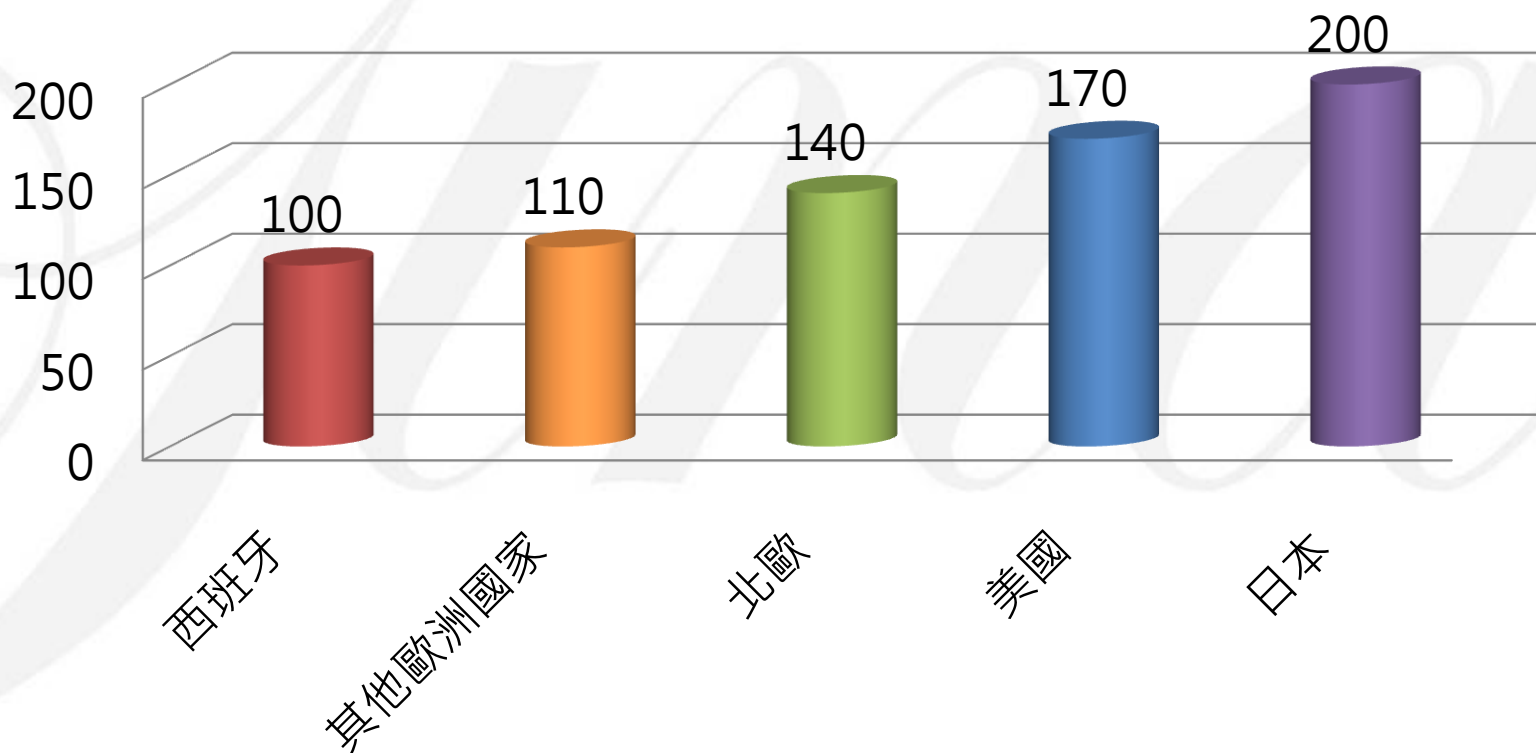
ZARA
SHOP ONLINE

Price

➤ 依據理念訂出「可付得起」的價格

依照運輸成本及各地生活水準
有所區別

價格比



Price



極度流行
的設計

消耗品式
的服裝

對品質並
不要求

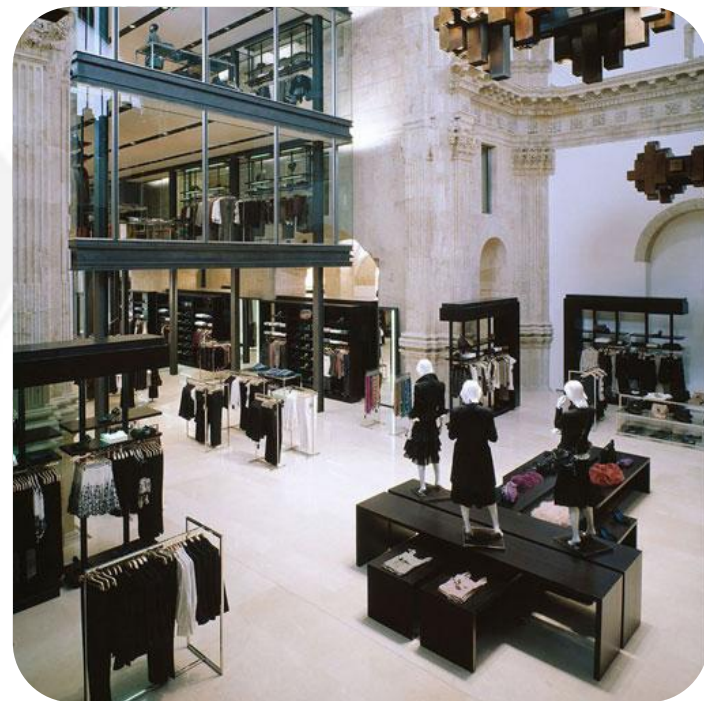
相對便宜
的價格

搶攻中低價位市場！

Promotion

- ✓ 不做傳統廣告
 - 精美內裝配合店址、櫥窗展示
 - 產品特性使顧客回店率提高

產生口碑行銷效益



Promotion

特性

- 產品少量多款



優勢

- 不易有存貨產生

好處

- 不太需要降價
以出清存貨



Promotion

- ZARA Facebook粉絲團去年開設，至今已有六百萬餘粉絲

除了展示型錄、look book的內容之外，還會在上面辦活動，如開幕party等

粉絲po文同時也達到口碑行銷的效果

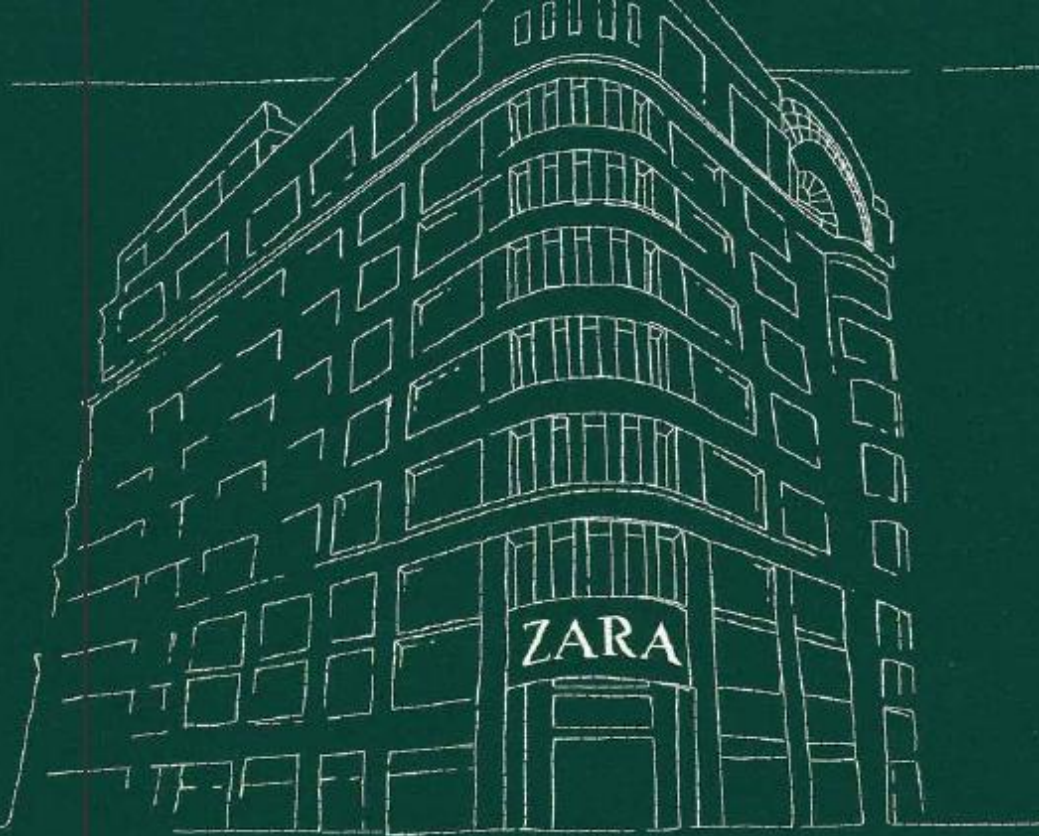


Promotion

在各智慧手機平台推出免費的ZARA應用程式



核心客戶基礎是一擁有科技知識的群體，Zara 依循趨勢推出智慧型手機線上軟件，供使用者及時瀏覽門市最新進貨商品。



ZARA's

企業社會責任

ZARA企業社會責任

在商店內

- 節能省碳
- 環境友善的商店
- 減少垃圾並回收
- 所有職員共同遵守承諾
- 注重生態的團隊

在產品面

- 使用環保纖維
- 使用有機棉
- 不生產含PVC的鞋子

在運輸面

- 使用生物性燃油

動物性產品皆使用來自農場的動物

