



Mango Touch

# Zara *e* Mango di corsa

■ Marco Bozzer

Per i leader della cosiddetta “fast fashion” è il momento di rinnovare per tenere il passo del mercato.

Dalla Galizia lanciano e-store ed outlet, dalla Catalogna separano l'accessorio con l'insegna Mango Touch

Quando nel 1990, un anno dopo la fondazione, il calzaturificio *Tempe* di *Elche* raggiunse con la sua prima collezione di calzature per bambini i punti vendita *Zara*, pochi addetti ai lavori avrebbero potuto immaginare quale opportunità si sarebbe aperta per quella piccola realtà. Oggi il gruppo *Inditex* è un colosso mondiale della distribuzione, tanto da aver scalzato *Credit Agricole* nella graduatoria *Eurostoxx 50*: ormai vale più della banca francese. E *Tempe* non si è lasciata sfuggire l'opportunità di crescere di pari passo. Oggi progetta tutte le collezioni, controlla la produzione e porta a termine la distribuzione di calzature e accessori delle catene commerciali *Inditex* (*Zara*, *Pull&Bear*, *Massimo Dutti*, *Bershka*, *Stradivarius*, *Oysho*, *Zara Home* y *Uterqüe*), registrando nel corso di questi anni un'evoluzione spettacolare dei risultati economici. Ecco le cifre: nel 2001 fatturava circa 162 milioni di euro, nel 2009 sarebbe arrivata a oltre 671 milioni; la produzione è passata dai cinque milioni di paia del 2001 ai quasi 48 milioni del 2010; l'occupazione dai 355 addetti del 2001 agli oltre mille attuali. Solo dalla sede storica di *Elche* ven-

gono inviati ai punti vendita di *Inditex* in tutto il mondo oltre 40 milioni di paia di scarpe all'anno. Dei restanti otto milioni e degli accessori se ne occupano le filiali aperte tra Messico, Brasile, India, Cina e Vietnam. Grazie alla presenza di queste piattaforme in cinque punti nevralgici del pianeta, il calzaturificio valenciano può inoltre ricevere

direttamente informazioni per adattare le collezioni alle caratteristiche dei diversi mercati, secondo il concetto di regionalizzazione caro al gruppo.

Come è stata gestita una simile accelerazione da parte del management? In sostanza, *Tempe* ha utilizzato strategicamente il modello di gestione *Inditex* basato su innovazione flessibilità, design e soprattutto rapida risposta alle domande ed esigenze del mercato. Una delle peculiarità del modello risiede inoltre nello stretto legame tra produzione/design di scarpe e accessori e le stesse operazioni effettuate sulle collezioni di abbigliamento. Tutto viene ordito e pensato secondo il concetto di total



look a servizio dei marchi di casa, ormai diventato il punto di riferimento mondiale di quello che i media hanno definito "fast fashion".

Quali sono i prossimi step in agenda? Pur in assenza di anticipazioni ufficiali – la politica di comunicazione del gruppo spagnolo, notoriamente restrittiva, non contempla la possibilità di fornire anticipazioni alla stampa su attività e strategie future – dalle ultime iniziative portate a termine è possibile dedurre quali saranno i punti guida del futuro im-

diato. Per prima cosa, investire nella distribuzione alternativa ai negozi tradizionali, con internet in pole-position. Infatti il 6 settembre 2011 il gruppo con base operativa in Galizia ha ufficialmente lanciato il suo canale di e-commerce per tutti gli otto brand, strizzando l'occhio soprattutto a Giappone e Stati Uniti, i Paesi che più acquistano online. Si tratta di una naturale evoluzione della piattaforma di commercio elettronico del brand *Zara*, lanciata nel 2010, che l'anno scorso è diventata rapidamente il

primo negozio mondiale per volume di vendite, con un netto vantaggio rispetto agli store tradizionali e soprattutto, ammortizzato l'investimento, con spese di gestione e affitto molto più contenute. Un'altra importante novità strategica riguarda l'apertura nel 2010 dei due primi outlet Tempe di scarpe e accessori, insegne alternative che rompono con la tradizione e la politica di vendita del gruppo. Come punti di partenza sono state scelte le città di Allariz (Galizia) ed Elche, ma tutto lascia supporre che presto arriveranno presso altri grossi village spagnoli.

Per quanto riguarda l'offerta di scarpe e accessori – la cui produzione viene gestita tra Spagna, Portogallo, America Latina e Far East – vi sono poche novità, a parte qualche aggiustamento nella politica dei prezzi. La rivista online *Hoy Mujer* segnala che «malgrado negli ultimi anni i listini delle calzature di *Zara* siano aumentati notevolmente, si possono sempre trovare offerte molto interessanti. Ad esempio, nella scorsa stagione esistevano ben 14 modelli in vendita a meno di 30 euro». Il punto di forza è la presenza di linee trendy e aggiornatissime rispetto alle idee delle grandi firme. Insomma, lo stesso spirito che muove le collezioni di abbigliamento: un plotone di designer (più di 300 complessivamente e 200 solo per *Zara*) si ispirano alla moda imperante e alle richieste dei clienti che arrivano dai punti vendita. Sì, perché gli store sono usati come centri di sviluppo e avanzato per le ricerche di mercato attraverso il contatto diretto con i clienti di tutto il mondo. Si tratta di una dinamica di lavoro che richiede collaborazione costante tra responsabili dei punti vendita e di area design: le informazioni devono passare ed essere recepite dai creativi, che le inoltrano a loro volta in produzione. Se il meccanismo si inceppa, da lì a un mese sono vendite mancate.

Se *Inditex* si muove, la concorrenza non può star ferma, ancorata ai vecchi



Mango Touch



Mango bag



Mango shoe

schemi del fast fashion. *Mango*, l'altro colosso della distribuzione iberica, ha fatto delle collezioni di calzature e pelletteria un punto di forza della propria offerta. Nel settembre 2011 ha presentato al grande pubblico *Mango Touch*, concept store dedicato esclusivamente a scarpe, borse e altri accessori che presenta collezioni che si caratterizzano «per la cura dei dettagli e per la qualità dei materiali, pelle, canvas, seta, cotone, cachemire», informa una portavoce dell'azienda. Questo ambito oggi incide per il 10% sul totale delle vendite della catena. La novità risiede anche nella scelta della tipologia di prodotto che, come nel caso di *Inditex*, era strettamente legata alle collezioni di abbigliamento. Con l'apertura di *Mango Touch*, scarpe e accessori hanno acquisito vita (e tendenze) propria e le collezioni si scostano leggermente da un modello di business che finora contemplava uniformità di tendenze ai fini della creazione del total look della casa: moda urbana, moderna e trendy. «Tutti gli accessori che si trovano da *Mango Touch* sono stati creati in esclusiva per questo





nuovo concetto», racconta un portavoce «e nei suoi negozi si possono anche trovare gli accessori più venduti nei Mango tradizionali, ma non avviene mai il contrario». I prezzi sono quelli di una fascia di mercato medio/alta. Una borsa da *Mango Touch* può costare attorno ai 145 euro mentre un paio di scarpe va dai 60 a 75 euro. Il flagship è situato nella zona più esclusiva di Barcellona, al numero 66 di Rambla de Catalunya, mentre altri 15 punti vendita sono stati aperti in Spagna, Emirati Arabi, Italia, Francia, Qatar e Russia. Prima della fine dell'anno sono inoltre previste altre 19 aperture in centri come Roma, Lisbona, Marbella, Palma di Maiorca, Santiago, Bangkok e Singapore. La catena catalana, che ha concluso l'esercizio 2010 con 1.270 milioni di euro, +11% sul 2009, si trova oggi in pieno riposizionamento: ha recentemente presentato una nuova immagine e logo. In genere questi cambiamenti avvengono quando la tendenza è già scivolata verso il "rosso", non quando gli aumenti stanno ancora viaggiando a doppia cifra. Ma se così non fosse, perché allora l'avrebbero chiamata "fast fashion"? ■



Zara shoe





## Zara & Mango in the fast lane

For the leaders of the so-called “fast fashion” the time has come to renew their product ranges so as to be able to keep up with the market. In Galicia they are launching e-stores and outlets, whereas in Catalonia the accessories have been separated under the banner of Mango Touch

When, back in 1990, a year after it was founded, the Tempe shoe factory in Elche came up with its first collection of kids' shoes for Zara shops, few insiders could have imagined the opportunities that this would have opened up for that small concern. These days, the Inditex Group is a worldwide giant in distribution circles, so much so that it ousted the Credit Agricole Bank in the Eurostoxx 50 classification: it is now actually worth more than the French bank. And Tempe did not let the opportunity to expand at the same rate slip through its fingers. Today the company designs all the collections, it has control over the production and sees to the distribution of shoes and accessories for the Inditex commercial chains (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe), registering spectacular developments over the years in terms of financial results. Here are the figures: in 2001 turnover was around the 162 million Euro mark, whereas in 2009 it was more than 671 million; production went from five million pairs in 2001 to almost 48 million in 2010; the number of employees in 2001 was 355 which has now gone up to more than a thousand. 40 million pairs of shoes a year are sent to the Inditex sales outlets from the main branch in Elche alone. The remaining eight million and the accessories are handled by the branches in Mexico, Brazil, India, China and Vietnam. Thanks to the presence of these platforms in five nerve centres around the world, the Valencia-based shoe manufacturer also receives direct information which it uses to adapt the collections to the characteristics of the various markets, in keeping with the concept of regionalisation that is so dear to the Group. How did the management team handle such an acceleration? In short, Tempe strategically used the Inditex management model based on innovation, flexibility, design and, above all, a rapid response to both market requirements and demand. One of the main features of the model also lies in the close bond that exists between the production/design of shoes and accessories and the actual operations that are carried out on the clothing collections. Everything is devised and designed in line with the ‘total look’ concept at the service of the company's brands, which have now become the world's

point of reference for what the media calls “fast fashion”.

What is next on the cards? Despite there not being any official anticipations – the Spanish Group's communication policy, notoriously restrictive, does not include the possibility of providing the press with any anticipations regarding the business and future strategies – from the latest initiatives that have been concluded it is possible to deduce what the main points will be for the immediate future. First off, investing in forms of distribution that are different to traditional shops, with the Internet in pole-position. In fact, on September 6th 2011 the Group, which has its operational base in Galicia, officially launched its e-commerce channel for all eight brands, so tipping the wink, above all, at Japan and America, the countries that buy the most on-line. This is a natural evolution of the Zara brand's e-commerce platform, launched in 2010, which, last year, quickly became the world's number one shop in terms of sales figures, with a clear advantage over traditional stores and, above all, it managed to offset the investment, as the running costs and rent are much lower. Another major strategic plan was the opening in 2010 of the first two Tempe shoe and accessory outlets, alternative brands that break with the Group's sales policy and tradition. The cities of Allariz (Galicia) and Elche were chosen as the departure points, but everything would lead us to suppose that there will soon be others in other big Spanish towns.

As far as the shoes and accessories are concerned – which are made in Spain, Portugal, Latin America and the Far East – there's nothing new really, apart from a few adjustments in the price policy. The Hoy Mujer on-line magazine pointed out that «despite prices for Zara shoes having gone up a lot over the last few years, there are always lots of interesting things to choose from. For example, last season there were at least 14 models on sale costing less than 30 Euros». The strong point is the presence of lines that are trendy are extremely up-to-date compared to the ideas from the top brands. In short, there is the same spirit that can be found in the clothing collections: a platoon of designers (more than 300 as a whole and 200 just for Zara) get their inspiration from

prevailing fashion and requests from customers who walk into the sales outlets. Yes, because the stores are used as development centres and outposts for market research based on direct contact with customers all over the world. This is a work dynamic that requires constant collaboration between the managers of the sales outlets and the design area: the information has to be passed onto and deciphered by the creative team, who, in turn, put the ideas into production. If the mechanism gets jammed, sales are lost for up to a month.

If Inditex moves, the competition cannot just stand there, anchored to the old schemes of fast fashion. Mango, the other giant in Spanish distribution circles, has made its collections of shoes and leather goods one of the strong points of what it has to offer. In September 2011 it publicly introduced Mango Touch, a concept store dedicated entirely to shoes, bags and other accessories whose collections are characterised «by the attention to detail and the quality of the materials, namely leather, canvas, silk, cotton and cashmere», said a spokesperson for the company. This area now accounts for 10% of the total of everything that the chain sells. The innovation also lies in the choice of the product type which, as with Inditex, was closely linked to the clothing collections. With the opening of Mango Touch, shoes and accessories have been given their own lease of life (and tendencies) and the collections have shifted slightly from a business model which, until now, called for uniformity in the trends for the purpose of creating a total look for the company: urban, modern and trendy fashion. «All the accessories that you can find in the Mango Touch store were created exclusively for this new concept», explained a spokesperson «and you can also find the best-selling accessories in the traditional Mango shops in the concept store, but not the other way round». The prices are within the mid/high range. A bag from Mango Touch costs around 145 Euros, whereas a pair of shoes costs between 60 and 75 Euros. The flagship is located in the most exclusive area of Barcelona, at number 66 Rambla de Catalunya, whereas a further 15 sales outlets have been opened in Spain, the Arab Emirates, Italy, France, Qatar and Russia. Before the end of the year another 19 are expected to open in places such as Rome, Lisbon, Marbella, Palma de Majorca, Santiago, Bangkok and Singapore. The Catalan chain, which brought the 2010 financial year to a close with a turnover of 1,270 million Euros, 11% up on 2009, has now been fully repositioned: it recently revealed a new look and logo. Generally speaking, such changes occur when the trend has already slipped into the “red”, not when increases are still up in double figures. But if this wasn't the case, why would they have called it “fast fashion”? ■