

Hoe Ortega zijn Inditex-imperium opbouwde

03-03-2015 12:45

64,5 miljard dollar. Dat is het [geschatte vermogen](#) van Amancio Ortega, die met Inditex-dochters als Zara, Pull & Bear en Massimo Dutti de wereld veroverde. Na de opening van de eerste winkel in 1975 in Spanje omvat de gehele retailtak van Inditex anno 2015 6.460 winkels in 88 landen.

De man die hiervoor verantwoordelijk is, ziet in 1936 in Spanje het levenslicht. Amancia Ortega is het vierde kind van een vader die werken als respectievelijk spoorwagearbeider en dienstmeisje. Breed hebben ze het niet, de familie Ortega. De jonge Amancia zou zeer waarschijnlijk in zijn vaders voetsporen zijn getreden als hij op zijn dertiende geen getuige is van hoe zijn moeder boodschappen op de pof probeert mee te krijgen. "Hij voelde zich vernederd en besloot om nooit meer naar school te gaan", [weet vriend Covadonga O'Shea](#), eveneens auteur van de enige geautoriseerde biografie van Ortega.

Ortega gaat na deze gebeurtenis aan de slag bij een lokale kledingwinkel en beseft op zijn zestiende dat hij geld kan verdienen door snel in de behoeften van klanten te voorzien. En met dat geld verdienen is hij eigenlijk nooit meer opgehouden. Hoe een man, waarvan tot 1999 nooit een foto was gepubliceerd en die zeer zelden interviews geeft, met deze drie stelregels de fashionretail voor altijd veranderde.

1. Houd focus

Amancia Ortega hanteert vanaf het begin af aan een tweedelig credo: geef klanten wat ze willen en geef het ze sneller dan wie dan ook. Dit begon allemaal met Zara, dat is uitgegroeid tot het klassieke voorbeeld van een fastfashionretailer. Zara legt jaarlijks circa zestien duizend nieuwe ontwerpen in zijn winkels. Als het moet, hangt een nieuw product binnen twee weken in de rekken. Dan is het dus ontworpen, geproduceerd en gedistribueerd. Het product krijgt een week de tijd. Als klanten het links laten liggen, wordt het artikel uit de collectie geschrapt en stopt de productie. Elke week rapporteren winkels aan hun regiodirectie welke producten wel en niet verkopen en welke beter of slechter zijn gaan lopen. Alle data wordt naar het hoofdkantoor in La Coruña gestuurd en geanalyseerd, waarna de hele keten erop wordt bijgesteld.

2. Houd de organisatie plat

Voor zijn eerste winkel huurde Amancio Ortega lokale vrouwen in om kleding te naaien van stoffen die hij zelf uit Barcelona haalde. In de keten hebben dus nooit meer schakels gezeten dan noodzakelijk was. En Ortega wist snel: wie een keten volledig beheerst, kan elk facet snel en flexibel bijstellen, tegen zo min mogelijk kosten. Het concern Inditex daarom omvat zo'n honderd ondernemingen op het gebied van productie, distributie, verkoop en marketing. Het blijkt te werken. Doordat deze ketenstrategie door de jaren heen verfijnd is, kan een Zara dus om de twee weken een volledig nieuwe collectie op de markt brengen. Ortega's aanpak geldt inmiddels als het schoolvoorbeeld van ketenmanagement.

3. Mik op verschillende consumenten en laat hen reclame maken

Inditex behelst acht fashionlabels die zich op verschillende klanttypen en -behoeften richten. Zo mikt paradepaard Zara op jongeren in de twintig, verkoopt Massimo Dutti klassieke en stijlvolle kleding, vinden klanten bij Uterqüe vooral rokken, jurken en accessoires en bestaat het assortiment van Zara Home uit woonaccessoires en beddengoed. Elk label is wereldwijd actief. Om nog maar even bij Zara te blijven: de retailer telde eind oktober vorig jaar 2.057 vestigingen in ruim zeventig landen, waaronder 25 in Nederland.

Gedurende zijn bestaan heeft Zara amper reclame gemaakt. Dat hoeft ook niet, want dat doen klanten wel. Zoals de populaire Britse prinses Kate Middleton, die zich meerdere malen positief uitliet over het merk. Haar lof zorgt voor een sneeuwbaaleffect onder shoppers. Zo was een ketting van 35 dollar die Middleton tijdens een filmpremière droeg, binnen de kortste keren uitverkocht.

Een halve eeuw na de eerste winkelopening werkt de aanpak van Amancio Ortega nog altijd. Uit de meest recente cijfers van Inditex blijkt zowel een omzet- als winststijging. Tot en met oktober vorig jaar kwam de totale omzet van het concern uit op 12,7 miljard euro, bij een nettowinst van bijna 1,7 miljard euro.

Ortega zal er allemaal vergenoegd op toe zien. Hoewel hij deze maand 79 jaar wordt, is hij als eigenaar van 59 procent van de aandelen nog altijd betrokken bij zijn levenswerk. Zijn gedachten dwalen vast nog eens af naar die keer dat zijn moeder de boodschappen niet op de pof meekreeg. Hij vertelde zijn vriend Covadonga O'Shea eens over een drukbezochte winkelopening in Manhattan. Toen hij de massaal toegestroomde mensenmenigte zag, kon hij zijn emoties niet langer de baas kon en sloot zich op in het toilet. "Daar kon niemand de tranen over mijn wangen zien rollen. Kan je je voorstellen dat ik toen aan mijn ouders moest denken? Ze zouden zo trots zijn op hun zoon, die Amerika ontdekt en gewoon uit een klein dorpje in Spanje komt."

Bron: RetailTrends/Fortune