歐洲快時尚品牌 Zara 行銷策略之研究

陳志澤

私立淡江大學國際事務學院-歐洲研究所

摘要

本研究以歐洲快時尚品牌 Zara 做個案研究，探討其獨特的行銷策略、經營手法及成功的經營模式。本研究從分析後得到以下發現:其一、Zara 消費者的趨同性促使商品在進入一個新的區域行銷時，幾乎不用做什麼特殊改變就可以銷售了。其二、Zara 供應鏈的垂直整合與獨立的物流中心，讓商品在世界各地的門市能迅速上架、銷售。其三、Zara 價格定位大都是顧客能容易入手。其四、Zara 商品每款的貨量不多，如此能避免消費者撞衫以及降低庫存壓力。其五、門市是 Zara 打造品牌形象的最主要管道，每家店都開在黃金地段。

關鍵字：快時尚、STP 理論、行銷策略 4P

E-mail: fathermacoto@gmail.com　Tel:+886-2-2621-5656 Ext.2703　Fax:+886-2-2620-9901

A STUDY ON MARKETING STRATEGY OF EUROPEAN FAST FASHION BRAND ZARA

Chen Chih Tse

Graduate Institute of European Studies, Tamkang University

Abstract

This research uses the European fast fashion brand Zara as a case study to explore its unique and successful business model. This study obtained the following findings from the analysis: First, the homogeneity of Zara consumers encourages products to be sold without any special changes when entering a new area for marketing. Second, the vertical integration of Zara's supply chain and the independent logistics center enable products to be quickly put on shelves and sold in stores around the world. Third, Zara's price positioning is mostly easy for customers to start. Fourth, the quantity of each Zara product is small, which can prevent consumers from wearing the same clothes as other people and reduce inventory pressure. Fifth, the store is an important channel for Zara's brand marketing, and each store is opened in a prime location.

Keywords: fast fashion, STP theory, marketing strategy 4P

E-mail: fathermacoto@gmail.com　Tel:+886-2-2621-5656 Ext.2703　Fax:+886-2-2620-9901

壹、緒論

近年來許多新興服飾業者開始崛起，產業內競爭度大幅提升，為了吸引消費者，服飾業者須要能建立自我品牌的差異化優勢。這些服飾業者其經營策略的導向是在縮短流行產品上市的時間，產品款式會隨著季節的轉換而不斷更新，快時尚中也能顧及到顧客的需求，也就是從供應導向轉變成需求導向(Doyle, Moore, & Morgan,2006)，同時也能夠瞭解到消費者喜好，快速回應市場需求，成為流行服飾業者的行銷成功的重要關鍵之一(Franks,2000)。

快時尚品牌與傳統的時尚品牌不同，快時尚零售商生產最新款服飾，每隔幾週就會將新品傳遞給消費者，而不是像以往要等每個時裝季才會有新品(Byun & Sternquist, 2011；Bhardwaj & Fairhurst, 2010；Bianchi & Birtwistle,2010)。英國品牌諮詢機構 Brand Finance 每年根據品牌發展潛力、品牌忠誠度，以及獲利能力等指標公布 2021 年全球 500 強企業，榜首由科技類 Apple 蘋果拿下。而值得特別一提的是歐洲快時尚品牌 Zara 超越了 Uniqlo 與 H &M 位居第 6。

雖然快時尚產業近年來的成長有些放緩，但是 2017 年 Zara 母集團 Inditex 的第一季的財報比起最大的競爭對手 H&M 集團的獲利多出兩倍。此外，Zara 更加擴展實體店面，在 30 個國家增設 93 間門市，增加品牌的影響力，這樣拓點也為門市與網路帶來 12%的成長，這些跡象都足以顯示 Zara 仍在逐漸成長，甚至成為引領快時尚產業優勢的商業行為，利用緊貼時尚潮流趨勢，保持強近且飛快地適應時尚電商的營運機制的快時尚集團，這樣的操作方法就已經大大超越 H&M 和其他對手。激發我們想進一步研究 Zara 其經營理念與行銷策略的動機。

我們的研究目的是透過分析 Zara 的 STP 與行銷策略，從中瞭解 Zara 其獨特的行銷策略、經營手法及成功的經營模式，一方面做為文獻上的新貢獻；另一方面能夠提供相關產業有價值的參考。

在這項研究中，我們從分析中得到了幾個有價值的發現。其一、Zara 消費者的趨同性促使商品在進入一個新的區域行銷時，幾乎不用做什麼特殊改變就可以銷售了。其二、Zara 供應鏈的垂直整合與獨立的物流中心，讓商品在世界各地的門市能迅速上架、銷售。其三、Zara 價格定位大都是顧客能容易入手。其四、Zara 商品每款的貨量不多，如此能避免消費者撞衫以及降低庫存壓力。其五、門市是 Zara 打造品牌形象的最主要管道，每家店都開在黃金地段。

該研究可能有助於現有文獻。首先，我們認為消費者的趨同性是促使快時尚品牌 Zara 成功行銷的重要因素，它可以讓產品進入一個新區域時，不需要做什麼特

殊改變就可以銷售了。其次，Zara 較其他快時尚品牌能更快速上架與銷售，在於其擁有垂直整合的供應鏈與獨立的物流中心。

貳、文獻回顧

一、快時尚

快時尚的概念為：企業經營策略的導向是在縮短流行產品上市的時間，產品款式會隨著季節的轉換而不斷更新，快時尚同時能顧及到顧客的需求，從供應導向轉變成需求導向(Doyle, Moore, & Morgan,2006)。同時快時尚也是依據時尚流行來增加款式及產量以滿足顧客(Barnes & Lea-Greenwood, 2006)。快時尚經營模式包含兩種要素：(1)極短的前導時間：由於產品從開發到上市時間短，因此面對不確定性的消費市場較能快速回應。(2)蘊含高流行元素的產品設計：大量蒐集時尚的新知加入設計內，以設計出流行尖端的服飾，以符合不確定性的市場需求(Cachon & Swinney,2011)。

快時尚以及傳統服飾的經營模式是截然不同的，長久以來領頭的精品品牌因為快時尚崛起的關係，讓現在的消費者不認為「時尚」跟「昂貴」必須是畫上等號的，時尚不再是某些人的權利了(Tungate,2008)。這樣的消費習慣逐漸成為主流當中，快時尚正在崛起，而快時尚的目標市場很大，從小孩到中壯年人口，快時尚利用年輕消費者的風格多變特點為設計靈感，提供當下時尚潮流的設計，讓消費者不斷變換身份或風格的需求滿足(Joung, 2014；Barnes & Lea-Greenwood, 2006；Carpenter & Fairhurst,2005)。

Christopher, Lowson, and Peck(2004)指出快時尚的四大特點，產品生命週期短、受外在因素影響度高導致的不穩定性、低預測性以及大多都為衝動性購買。快時尚零售商生產最新款服飾，每隔幾週就會將新品傳遞給消費者，而不是像以往要等每個時裝季才會有新品(Byun & Sternquist, 2011；Bhardwaj & Fairhurst, 2010；Bianchi & Birtwistle, 2010)。

二、行銷策略

Kotler 提出 STP 理論分析，也就是為達成品牌行銷目標，市場區隔是將大眾市場歸納為不同族群的分眾市場，藉此幫助企業找出有利的目標市場。接著選擇目標市場，在於可以評估每一個區隔市場的吸引力後，從中選擇有利的區隔市場。定位的目的是要在目標客群心中發展獨特而有價值的商品定位概念，將商品獨特的

利益與差異化在消費者的心中，進而形成一種持續性的競爭優勢。McCarthy 認為行銷規劃的程序應從環境分析開始，再到市場區隔、目標市場及定位，最後根據定位，再去設計行銷策略 4P，透過 4P 的行銷工具達成行銷的目的。

(一)產品(product)

在行銷過程中，須先瞭解自身產品的特性，無論是顏色、尺寸、功能、週期性等產品資料，以及產品優勢或與其他競爭產品的差異性都需全面瞭解。簡而言之，一個好的產品最重要的是要能解決客戶需求，還要被大眾及法律接受，才有其存在價值。

(二)定價(price)

產品價格將決定產品在市場上的定位，為消費者預期服務或是接受付出的實際金額，並會受銷售地點、銷售方式、成本及競爭對手等影響；如定價比消費者高，則會降低購買欲望；反之定價若為消費者所能接受，則能被市場所接受。

(三)推廣(promotion)

包含新聞、廣告、明星代言、折扣促銷或異業結盟等，藉由不同方式發散給主要客群或是大眾得知產品訊息，提升品牌或產品價值與市場接受度，進而引發好奇並購買，提升產品銷量。

(四)通路(place)

由生產者、供應商發送至消費者手上的管道，除了實體店面購買之外，現在也多了宅配、外送等通路服務，對於品牌企業主而言，消費者能取得產品或服務的方式越多元，銷售也將為之提升。

叁、研究方法

本研究主要針對歐洲地區的快時尚品牌 Zara 的 STP 與行銷策略，從中瞭解、分析 Zara 的行銷策略、經營手法及成功模式。本研究採用的是次級資料研究法以及個案研究法。

次級資料研究法是為研究目的所蒐集、整理，並加以分析過後的數據、資源或任何其他形式的資料，再次進行分析。而次級資料的來源包含政府報告、產業研究、國際期刊等。個案研究法是一種個別的、深度的、描繪的，且偏向質化研究的研究方法，期望藉由對個案的深入研究，來探討其與全體的異同。

肆、分析與結果

一、Inditex 集團與 Zara

Inditex Group 為世界最大時裝零售的上市公司，主要是提供目前旗下有八個品牌，分別是:Zara、Pull & Bear、Massimo Dutti、Bershka、Straivarius、Oysho、Zara Home 和 Uterque，每個品牌都有自己獨特的個性、風格與設計團隊，遍布五大洲，擁有 200 多個市場。

圖一 Inditex 2016~2020 年股市走勢

表一 Inditex 集團旗下的品牌

Inditex集團旗下的品牌	
品牌	特色
Zara	男、女、兒童流行時尚服飾
Pull & Bear	運動休閒服飾
Massimo Dutti	經典款式、量身訂製服飾
Bershka	前衛街頭風服飾
Straivarius	女性年輕休閒風服飾
Oysho	時尚內衣
Zara Home	時尚居家紡織品
Uterque	時尚配件、飾品
資料來源: https://www.inditex.com/en/	

Inditex 集團在全球表現亮眼，旗下的 Zara 功不可沒，年度營收幾乎佔整個集團一半以上。英國品牌諮詢機構 Brand Finance 每年根據品牌發展潛力、品牌忠誠度，以及獲利能力等指標公布 2021 年全球 500 強企業，榜首由科技類 Apple 蘋果拿下，Zara 超越了 Uniqlo 與 H&M 位居第 6。Zara 是一個以平易近人的價格，快速提供給消費者最新、最接近國際時尚精品的流行趨勢產品的服飾業者，為顧客提供負擔的起的流行時尚品牌。

表 2 Inditex 集團 2020 年報

	2020	2019	2018	2017	2016
TURNOVER (€ MILLION)					
Net Sales	20,402	28,286	26,145	25,336	23,311
Online sales[1]	32%	14%	12%	10%	N.A.
SALES BY BRAND (€ MILLION)					
Zara (Zara + Zara Home) [2]	14,129	19,564	18,021	17,449	16,168
Pull&Bear	1,425	1,970	1,862	1,747	1,566
Massimo Dutti	1,197	1,900	1,802	1,765	1,630
Bershka	1,772	2,384	2,240	2,227	2,012
Stradivarius	1,283	1,750	1,534	1,480	1,343
Oysho	522	604	585	570	509
Uterqüe	75	115	101	97	83

(資料來源: Inditex 集團 2020 年報)

二、快時尚 Zara 的 STP 分析

Kotler 提出 STP 理論，也就是為達成品牌行銷目標，市場區隔是將大眾市場歸納為不同族群的分眾市場，藉此幫助企業找出有利的目標市場。接著選擇目標市場，在於可以評估每一個區隔市場的吸引力後，從中選擇有利的區隔市場。定位的目的是要在目標客群心中發展獨特而有價值的商品定位概念，將商品獨特的利益與差異化放在消費者的心中，進而形成一種持續性的競爭優勢。我們分析快時尚 Zara 的 STP 過程如下:

Zara 的市場區隔鎖定為重視個人特色、重視形象、收入中等~中高等與對時尚敏感度高，喜歡追求流行時尚、變化的白領年輕族群，一般而言在 25~35 歲。僅管被 Zara 鎖定的這些目標群體來自不同國家，但聽著相同的音樂、看著相同的電影，以及透過網路資訊快速的流通與世界同步。因此 Zara 的商品在進入一個新的區域行銷時，幾乎不用做什麼特殊改變就可以銷售了。

Zara 藉由自家 IT 系統的協助，分析顧客喜歡的產品元素，不斷推出新款商品，也由於 Zara 新款式多樣、但數量少，這促使消費者內心害怕買不到而增加衝動性購買，而對於沒買到的顧客，他們也會經常到店裡逛逛，翻翻架上的服飾，挑選其他架上產品，同時也增加門市的來客率。

分析過往的傳統流行服飾與 Zara 快時尚流行服飾，我們不難發現兩者的差異性是 Zara 快時尚流行服飾重視消費者為主導，Zara 會細心地聆聽顧客的聲音，瞭解顧客的需求。而流行性服飾則以設計師為主導的運作模式，設計師的個人水準決定了品牌的命運。

此外，Zara 還有一處與其他快時尚產業有差異性的地方在於 Zara 出色的供應鏈管理與自家的 IT 系統應用，這使得 Zara 能夠從服裝的設計，經過生產加工，物

流的配送至各大門市，展現出驚人的速度，同時也降低了成本。

與同行相比，Zara 廣告量非常少，幾乎不做廣告。Zara 認為門市本身與顧客的口碑已經替自己做出最棒的廣告了。Zara 相當看重門市，認為門市是直接面對消費者的地方，Zara 總是把連鎖店設在交通方便、有名氣、高檔消費市場的地方，店內的空間非常大、十分整潔，並且玻璃櫥窗的設計、店內的擺設，都是由總部來設計的，總部有專門的團隊在負責，所以 Zara 所有全球門市都有統一標準的陳列。

綜合上述，我們得知 Zara 市場區隔是以 25~35 歲，重視個人特色、重視形象、收入中等~中高等與對時尚敏感度高，喜歡追求流行時尚、變化的白領年輕族群。而 Zara 鎖定的這些目標群體有趨同性，這促使 Zara 商品在進入一個新的區域行銷時，幾乎不用做什麼特殊改變就可以銷售了。此外，Zara 新款式多樣、但數量少，這促使消費者內心害怕買不到而增加衝動性購買，而對於沒買到的顧客，他們也會經常到店裡逛逛，翻翻架上的服飾，挑選其他架上產品，同時也增加門市來客率。Zara 重視消費者為主導，會細心地聆聽顧客的聲音，瞭解顧客的需求。Zara 出色的供應鏈管理與自家的 IT 系統應用，這使得 Zara 能夠從服裝的設計，經過生產加工，物流的配送至各大門市，展現出驚人的速度，同時也降低了成本。Zara 相當看重門市，認為門市是直接面對消費者的地方，Zara 總是把連鎖店設在交通方便、有名氣、高檔消費市場的地方。Zara 將商品獨特的利益與差異化深植於消費者的心中，進而形成一種持續性的競爭優勢。

三、快時尚 Zara 的 4P 行銷策略分析

McCarthy 認為行銷規劃的程序應從環境分析開始，再到市場區隔、目標市場及定位，最後根據定位，再去設計行銷策略 4P，透過 4P 的行銷工具達成行銷的目的。我們分析快時尚 Zara 的 4P 行銷策略如下:

(一)分析快時尚 Zara 產品(product)策略

在行銷過程中，須先瞭解自身產品的特性，無論是顏色、尺寸、功能、週期性等產品資料，以及產品優勢或與其他競爭產品的差異性都需全面瞭解。簡而言之，一個好的產品最重要的是要能解決客戶需求，還要被大眾及法律接受，才有其存在價值。

在快時尚 Zara 的 STP 分析中得知過往的傳統流行服飾與 Zara 快時尚流行服飾，兩者間的的差異性是 Zara 快時尚流行服飾重視消費者為主導，Zara 會細心地聆聽顧客的聲音，瞭解顧客的需求。蒐集到顧客需求的訊息之後，由設計師、市場分析專家、採購人員緊跟著時尚流行的腳步來設計新產品，新產品並非完全原創，

主要是設計出具有相同概念的服裝。

此外，Zara 擁有出色的供應鏈管理與自家的 IT 系統應用，這使得 Zara 能夠從服裝的設計，經過生產加工，物流的配送至各大門市，展現出驚人的速度，同時也降低了成本。

更重要的是 Zara 充分運用到飢餓行銷的概念，每每新款式服飾出爐，樣式雖多樣化，但上架的量非常少，不過卻能讓買到的消費者穿上不容易撞衫，失手沒能搶到或猶豫不決的顧客，會經常逛逛門市，提升門市來客率。

(二)分析快時尚 Zara 推廣(promotion)策略

Zara 幾乎不打廣告。那麼 Zara 是用什麼策略來做推廣? 答案是:門市。理由很簡單，Zara 的門市幾乎設於熱鬧商業區、交通要道，一來人口密度高、二來人潮大量流動，因此，門市的設計就是最好的廣告、宣傳工具。Zara 利用櫥窗設計，配合不同主題展示新款服飾，來抓住人潮目光，吸引顧客上門。

(三)分析快時尚 Zara 通路(place)策略

在快時尚 Zara 的 STP 分析與 4P 推廣策略分析中，我們得知 Zara 相當看重門市，認為門市是直接面對消費者的地方，Zara 認為門市本身與顧客的口碑已經替自己做出最棒的廣告了。

此外，Zara 利用 POS 系統將每日的營銷狀況回報給總部，包含服飾銷售的狀況、庫存的數量、訂單數量、各種表單，好讓總部可以即時掌握第一線的市場動態，強化直營店的管理並將相關資訊與產品開發、原物料、生產製造做結合。

Zara 在位於總部的物流中心地底下建立了全世界最長的輸送帶，附近工廠的完成品，經由地下輸送帶送往總部的物流中心，即便是在亞洲或其他地區生產的產品，也全部都要回總部的物流中心後，再統一分配到各銷售據點。產品運送上，歐洲地區用卡車送到各個門市；非歐洲地區，一律使用空運運送。一般來說，歐洲專賣店商品可於 24 小時內到貨，美國為 48 小時內，而日本與亞洲地區則是 72 小時內可以到貨。

(四)分析快時尚 Zara 定價(price)策略

以歐洲地區與非歐地區來劃分:

(1)在西班牙、葡萄牙鄰近產區的歐洲地區，Zara 採用現行價格定價法，並且會根據市場競爭者制定稍低的價格。

(2)至於其他地區，由於增加了大量的運輸成本，Zara 採用配合成本加層定價法來進行定價。(如:歐洲地區的北歐，價格就會比西班牙更高，同樣的美洲地區的價格，就會高過歐洲地區，距離最遠的亞洲地區訂價則會最高)。

綜合上述，我們分析快時尚 Zara 的 4P 行銷策略，得知:

(1)Zara 快時尚流行服飾重視消費者為主導，Zara 會細心地聆聽顧客的聲音，瞭解顧客的需求。蒐集到顧客需求的訊息之後，由設計師、市場分析專家、採購人員緊跟著時尚流行的腳步來設計新產品。

(2)Zara 擁有出色的供應鏈管理與自家的 IT 系統應用，這使得 Zara 能夠從服裝的設計，經過生產加工，物流的配送至各大門市，展現出驚人的速度，同時也降低了成本。

(3)Zara 相當看重門市，認為門市是直接面對消費者的地方，Zara 認為門市本身與顧客的口碑已經替自己做出最棒的廣告了。

(4)Zara 採用現行價格定價法與配合成本加層定價法來定價。

伍、結論和建議

我們的研究目的是透過分析 Zara 的 STP 市場區隔、目標市場與品牌定位與行銷策略 4P 產品 product、定價 price、推廣 promotion、與通路 place，從中分析、瞭解 Zara 的行銷策略、經營手法及成功模式。

在這項研究中，我們透過分析發現了幾個重要的發現:

(1)Zara 消費者的趨同性促使商品在進入一個新的區域行銷時，幾乎不用做什麼特殊改變就可以銷售了。

(2)Zara 供應鏈的垂直整合與獨立的物流中心，讓商品在世界各地的門市能迅速上架、銷售。

(3)Zara 價格定位大都是顧客能容易入手。

(4)Zara 商品每款的貨量不多，如此能避免消費者撞衫以及降低庫存壓力。

(5)門市是 Zara 打造品牌形象的最主要管道，除了高規格裝潢之外，每家店都開在黃金地段。

參考文獻

Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinci, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth.*Journal of Small Business Management*,*54*(3), 871-891.

Andrews, K. R. (1971). Concept of corporate strategy.

Ansoff, H. I. (1965).*Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

Babbie, E. (1997). The practice of social research. Cole Publishing Company.

Bianchi, C., & Birtwistle, G. (2010). Sell, give away, or donate: an exploratory study of fashion clothing disposal behaviour in two countries.*The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*,*20*(3), 353-368.

Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda.*Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.

Byun, S. E., & Sternquist, B. (2011). Fast fashion and in-store hoarding: The drivers, moderator, and consequences.*Clothing and textiles research Journal*,*29*(3), 187-201.

Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management science*,*57*(4), 778-795.

Carpenter, J. M., & Fairhurst, A. (2005). Consumer shopping value, satisfaction, and loyalty for retail apparel brands.*Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.

Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry.*International Journal of Retail & Distribution Management*.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?.*Strategic management journal*,*15*(S1), 143-152.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). Business research methods McGraw-hill: New york.

Cor, M. K. (2018). Measuring social science concepts in pharmacy education research: from definition to item analysis of self-report instruments.*Currents in Pharmacy Teaching and Learning*,*10*(1), 112-118.

Doyle, S. A., Moore, C. M., & Morgan, L. (2006). Supplier management in fast moving fashion retailing.*Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.

Fernie, J., & Sparks, L. (1998). 1 Retail logistics: changes and challenges.*Logistics and Retail Management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*, 1.

Franks, J. (2000). Supply chain innovation.*Work Study*.

Gao, D., Wang, N., He, Z., & Jia, T. (2017). The bullwhip effect in an online retail supply chain: a perspective of price-sensitive demand based on the price discount in e-

commerce.*IEEE Transactions on Engineering Management*,*64*(2), 134-148.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation.*Harvard business review*,*68*(3), 79-91.

Joung, H. M. (2014). Fast-fashion consumers' post-purchase behaviours. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Kotler, P. (2004).*Ten deadly marketing sins: signs and solutions*. John Wiley & Sons.

McCarthy, J. (1960). Recursive functions of symbolic expressions and their computation by machine, part I.*Communications of the ACM*,*3*(4), 184-195.

Selznick, P. (1957). Law and the Structures of Social Action.

Swink, M., & Hegarty, W. H. (1998). Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation.*International Journal of Operations & Production Management*.

Tungate, M. (2008).*Fashion brands: branding style from Armani to Zara*. Kogan Page Publishers.

Weber, R. P. (1990).*Basic content analysis*(No. 49). Sage.

Zenger, J., & Folkman, J. (2016). The trickle-down effect of good (and bad) leadership.Harvard Business Review,114.

WIKIPEDIA Fast fashiom, http://en.wikipedia.org/wiki/Fast_fashion

Zara Marketing Strategy, 2012, https://internetmarketingkao.wordpress.com/2012/10/18/zara-marketing-strategy/

MBALIB Inditex Group information, http://wiki.mbalib.com/zh-tw/Inditex%E9%9B%86%E5%9B%A2

Spanish domination – Zara brand profile, 2011, http://www.marketingmag.com.au/blogs/spanish-domination-6575/#.UqK_2PQW1q0

Website of the Inditex, https://www.inditex.com/en/