

Assalamualaikum Bapak Ibu yang berbahagia,

Silahkan buat ringkasan ttng ZARA: IT for Fast Fashion

ini adalah contoh pengalaman yang sangat menarik untuk dibaca

MAXIMAL 1000 KATA dalam bahasa indonesia

Terima kasih



ANDREW MCAFEE
VINCENT DESSAIN
ANDERS SJÖMAN

Zara: IT for Fast Fashion

On a beautiful August night in 2003, Xan Salgado Badás and Bruno Sánchez Ocampo settled into seats at their favorite tapas bar in the Spanish city of La Coruña, ordered *pulpo gallego* (octopus Galician style), and resumed their argument.

Salgado was the head of IT for Inditex, a multinational clothing retailer and manufacturer headquartered in La Coruña (see **Exhibit 1** for a map). He was Sánchez's boss, although the two men had worked together for so long that their formal reporting relationship mattered little. It certainly did not keep Sánchez from disagreeing with every point Salgado made this evening as they discussed the point-of-sale (POS) terminals used by Zara, Inditex's largest chain of stores. Sánchez was the technical lead for the POS system, so the matter was close to his heart.

"It's time to upgrade them," said Salgado.

"No, it's not."

"Yes, it is. It's risky to let them get so far behind current technology."

"No, it's riskier to upgrade them just to 'stay current.' The software works fine now; we shouldn't touch it."

"But it runs on DOS, which you know Microsoft doesn't even support anymore."¹

"And *you* know DOS hasn't been supported for *years* now, and that hasn't stopped us or hurt us," Sánchez replied. "We have the right to keep using the operating system—where's the problem?"

"One problem is that the hardware vendor for our POS terminals could upgrade their machines, or some peripheral for them, so that they're not DOS-compatible anymore. Then where would we be? We'd be explaining why Zara can't open any new stores because we don't have POS software that works with our POS hardware. Do *you* want that job?"

¹ All computers have an operating system (OS), which is a specialized program that "sits between" the hardware (i.e., the screen, keyboard, disk drive, processor, etc.) and the software (also called "applications" or "programs") that users want to run on the computer. Microsoft's MS-DOS (Microsoft Disk Operating System), or DOS, was a widely installed operating system in early personal computers. In 1985, Microsoft launched the Windows OS to replace DOS.

"Of course not. So let's buy a bunch of the current terminals so if that happens we'll have plenty of breathing room while we port the POS application to a new OS.² But I don't even think we need to do that. The terminal vendor has assured us they're not going to make any drastic changes, and we're a big customer.

"And let me remind you why we shouldn't tamper with POS unless we absolutely have to," Sanchez continued. "*Everything about it works!* Sales get recorded in stores around the world and transmitted to us here every day like clockwork. I wrote most of the POS application, and I'm the one a store manager calls when there's a problem they can't fix. Do you know how many of those calls I got last week?"

"I know that the application is stable, but that doesn't . . ."

Sánchez didn't let him finish: "*None!* That's how many! Let me ask you another question—do you know how many stores we opened last week?"

"No, but what's that got to . . ."

"*Exactly!* That's because opening a store requires *no IT involvement!* You don't have to send someone to Dubai, or Argentina, or Russia, or wherever. The store manager just unpacks the POS terminals, inserts a couple disks in each, plugs a modem into a phone line, and starts selling clothes. Why on Earth would you want to mess with that?"

"Because I'm worried about DOS," Salgado said. "And because I think it might be time to upgrade the POS application itself. We could add functionality, we could add networking capability, we could . . ."

"We could mess it up in the process. We could turn it from an application that we never have to worry about into a real headache, for us *and* the stores."

"But the store managers are asking for POS to include more . . ."

"Store managers are *always* asking for something more from us. But which do you think they'd rather have: a basic POS application that *always* works, or a fancy buggy one?"

"Of course they'd rather have a stable application," Salgado replied, "but we've been hearing more and more lately that they want to be able to look up inventory balances in their stores, other stores . . ."

"Great. So instead of *selling* clothes they'll be *counting* them all the time, trying to make sure their online inventory figures are 100% accurate. Bad idea.

"POS is not broken," Sánchez finished definitively. "Why are we trying to fix it?"

Instead of replying, Salgado sat back and thought. He was quite familiar with Sánchez's arguments, because Salgado himself had made them many times. The two of them, in fact, often switched sides in this debate; it was how they made sure that they raised all the relevant issues and examined the whole argument, instead of getting entrenched in one point of view. This thorough approach, however, had only deepened Salgado's confusion over what to do about POS. He wondered what approach would be most in keeping with how Zara developed and exploited its overall computing infrastructure.

² "Porting" is the work of rewriting an existing piece of software so that it is compatible with another operating system.

Zara Business Model

The original business idea was very simple. Link customer demand to manufacturing, and link manufacturing to distribution. That is the idea we still live by.

— José María Castellano Ríos, Inditex CEO

Zara was founded by Amancio Ortega, who in 2003 was still its largest shareholder and the richest man in Spain.³ Ortega had started in 1963 with clothing factories. Over time, he came to believe that retailing and manufacturing needed to be closely linked in the apparel industry, where consumer demand was notoriously hard to forecast. So he integrated forward, opening the first Zara store in La Coruña in 1975.

Two important events occurred in 1985. First, Inditex (Industria de Diseño Textil) was formed as a holding company atop Zara, other retail chains (see **Exhibit 2** for a list of them as of 2003), and a network of internally owned suppliers. Second, José María Castellano Ríos joined the company. Castellano had worked as an IT manager and shared Ortega's belief that computers were critically important in enabling the kind of business that they wanted to build. Castellano became Inditex's CEO in 1997.

Speed and Decision Making

In addition to their affinity for information technology, Ortega and Castellano shared two other beliefs about the company. First, Zara needed to be able to respond very quickly to the demands of target customers, who were young, fashion-conscious city dwellers. Their tastes in clothing changed rapidly, were very hard to predict, and were also hard to influence. Other companies in the apparel industry had shown that marketing and advertising campaigns could be effective at convincing a consumer to buy their clothes. History had also demonstrated, however, that "fashion misses" were common even with extensive advertising and that new styles could appear suddenly (based, for example, on what a rock star wore during a televised awards show), surge in popularity, then quickly fade. Zara wanted to be able to produce and deliver such styles while they were still hot, rather than relying on the persuasiveness of its marketing to push clothes it had made some time ago.

Second, Ortega, Castellano, and the other senior managers wanted to take advantage of the intelligence and trust the judgment of employees throughout the company, instead of relying on a small set of decision makers. Store managers at Zara, for example, were given much more responsibility than those at other large clothing chains. In addition to dealing with customers, employees, contractors, and landlords, Zara store managers decided what garments would be on sale at their stores. They placed orders for the items they thought would sell, rather than simply accepting and displaying what headquarters decided to send them.

Similarly, a group of people at La Coruña called "commercials" had great discretion in deciding what clothes would be designed and produced. In sharp contrast with those of other chains, Zara's collections were not conceptualized and designed by a small, elite team. Instead, collections were created, then extended and modified over time, by teams of commercials, each dedicated to a section of the store (Men, Women, or Children) and, within that, to a specific collection ("Basic" and "Sports," for example, were both collections within Women). Teams usually consisted of two designers and two product managers, who purchased material, placed production orders with the factories, and set prices.

³ This section draws on Pankaj Ghemawat and José Luis Nuño, "Zara: Fast Fashion," HBS Case No. 703-497 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003).

Another group of commercials, called store product managers, sat in close proximity to the product teams and served as La Coruña's main interface with Zara stores around the world. They traveled extensively, observing what residents were wearing and talking at length with store managers to find out what kinds of clothes were selling. Even more importantly, they also tried to learn what kinds of clothes *would* sell if Zara made them. Store product managers communicated what they had seen and heard to the design teams, helping them keep abreast of fast-changing trends and demands (for a layout of the office in La Coruña where design teams and store product managers sat, see **Exhibit 3**). Store product managers could initiate store-to-store transfers when they saw that garments selling slowly in one area were popular in another.

Other employees within the commercial function also exercised a great deal of autonomy. They decided, for example, which clothes each store would be able to order. When total orders from stores exceeded availability for an item in any period, commercials decided which stores would get clothes and which would not. Commercials' decisions were not typically reviewed by higher-level managers. Zara believed that such second-guessing would compromise both the company's speed and its emphasis on decentralized decision making.

Marketing, Merchandising, and Advertising

Unlike its main competitors, which were other multinational clothing retailers such as H&M, Gap, and Benetton, Zara did virtually no advertising. The company placed ads only to promote its twice-yearly sales⁴ and to announce the opening of a new store. As a result, Zara's marketing expenditures averaged 0.3% of revenue, instead of the 3%–4% typical for competitors. (For a financial comparison of Inditex and its three main competitors, see **Exhibit 4**.)

While it spent little on ads, Zara spent relatively heavily on its stores. They were always located in a city's prime retail district, often on the best-known street. And while Zara's store managers had a great deal of freedom in deciding what clothes to stock, they had no discretion about the look and feel of their stores. Store layouts were completely changed every four to five years, with artwork, window displays, and sales racks changed more frequently. A 1,500-square-meter pilot store was kept in La Coruña, where all new store layouts were designed and tested before being rolled out around the world. After a redesign, a La Coruña-based team traveled to each Zara store to set up the new configuration.

Individual stores also did not have the freedom to set garment prices; these were determined by product managers. Prices were established for the Spanish market, denominated in euros (€), and noted on the tag affixed to the garment in La Coruña. Prices for other countries were set at a fixed percentage of this baseline, taking into account distribution costs and market conditions.

Zara did not try to produce "classics"—clothes that would always be in style. In fact, the company intended its clothes to have fairly short life spans, both within stores and in customers' closets. Three implications followed from this approach. First, experienced Zara shoppers knew that if they saw a garment they liked they should buy it on the spot, because it might not be there on their next visit (about 75% of the merchandise in the average store was changed over three to four weeks). Second, shoppers also knew that they should visit the store often, since new styles showed up all the time. Finally, Zara garments were not designed and manufactured to be highly durable; they were described as "clothes to be worn 10 times."

⁴ All large clothing retailers held these sales to get rid of merchandise in advance of a new collection's debut. Because of its proficiency at matching supply to demand, Zara typically sold 15%–20% of its clothes during these sales at an average discount of 15%. European competitors sold 30%–40% of their clothes this way, at an average discount of 30%.

Zara had decided not to sell clothes over the Internet, for two main reasons. First, the company's distribution centers (DCs) were not configured for picking small orders and shipping them to consumers. Second, it would be complicated to handle returns of merchandise bought online. Zara managers understood that the retail mail-order industry saw return rates as high as 50%–60%, which they compared unfavorably with their normal 5% store returns. A Web site—www.zara.com—existed but served only as a digital display window, showing a few typical garments at any time.

Financials and Growth

At the beginning of 2003, Inditex operated 1,558 stores in 45 countries, of which nearly 550 were part of the Zara chain. The group opened on average one store per day across the world. Forty-six percent of the group's sales were inside Spain, with France the largest international market. Zara generated 73.3% of the group's sales. Of the three departments inside Zara, Women accounted for 60% of sales, with the rest evenly split between Men and the fast-growing Children segment. For its fiscal-year 2002, Inditex had posted a net income of €438 million (about \$502 million U.S. dollars) on revenues of €3,974 million (about \$4,554 million), continuing a trend of rapid and profitable growth; the company's earnings, for example, had more than tripled between 1996 and 2000 (**Exhibit 5** provides the group's financial information, **Exhibit 5** shows its geographic expansion, and **Exhibit 6** shows growth over time).

Inditex executives felt that ample room for growth existed within its current markets. Italy, for example, had very few Zara stores, despite the fact that shoppers there were some of the most fashion conscious in Europe. Zara's Italian stores were extremely popular, giving Castellano confidence that the country could one day have a store density similar to that of Spain. And Inditex's western European expansion could, he felt, be largely supported with its current infrastructure. This implied that it would not be necessary to build entirely new production and distribution networks in order to support future growth.

Operations

To reach its goal of quickly and accurately responding to shifting consumer demands, Zara established three cyclical processes—ordering, fulfillment, and design and manufacturing. Of these, ordering (of garments by the stores) was the most regular, precisely defined, and standardized around the world.

Ordering

Every major section of a Zara store—Men, Women, and Children—placed an order to La Coruña twice a week. The order encompassed both replenishment of existing items and initial requests for newly available garments. Stores faced “hard” deadlines for submitting these orders; if they missed the deadline, La Coruña calculated a replenishment-only order for them, based on what they had sold since the previous order.

Store managers determined replenishment quantities by walking around the store and determining what had been selling by counting garments and talking to salespeople. Store personnel could *not* look up their inventory balances on any in-store computer, so canvassing the store was the only way to learn about stock levels.

Managers learned about newly available garments by consulting a handheld computer that was linked each night, via dial-up modem, to information systems at La Coruña. (See **Exhibit 7** for a

picture of a handheld.) Less than 24 hours before each order deadline a digital order form, called “the offer,” was transmitted to all stores’ handhelds. The offer included descriptions and pictures of the newly available items, as well as all replenishment items that were still available to that store. Each store’s offer was different; offers were developed by a team of commercials and were based on garment availability, regional sales patterns, predictions about what would sell well in each location, and other factors. (See **Exhibit 8** for a portion of an offer.)

To facilitate ordering, the store manager usually divided the offer into segments and “beamed” each segment to a different handheld using infrared technology. Several people then used these handhelds to fill in their segment of the offer as they walked through the store, then beamed their segments back to the store manager. After reviewing them, the manager would send the completed form, now called “the order,” back to La Coruña.

Fulfillment

Fulfillment, or shipping clothes to stores to satisfy their orders, involved another group of commercials at La Coruña. Their job was to match up the supply of finished clothes coming from factories into the DC with the stores’ demands for these items. They worked with two pools of information: the aggregated orders from all stores, which was finalized soon after the order deadline had passed, and the total supply of inventory in the DC at the same point in time. Both of these were at the level of the stock-keeping unit (SKU), which was defined as the combination of garment plus fabric plus color plus size.

When supply and demand lined up closely for a particular SKU, no decisions were required; the commercial simply allowed the inventory to be divided up, by computer, among all the stores that wanted it. If, however, demand for an SKU was greater than supply in any ordering period, the commercial had to determine which stores would get the available inventory and which would not. He or she did this by looking at which stores had been most successful at selling the item and which ones, if any, had been shortchanged on these decisions in the recent past.

These commercials also worked with product managers to determine future production for each SKU. If there were more demand than supply, of course, production would be increased as quickly as possible. When supply started to exceed demand, the commercial would decrease replenishment requests and eventually stop placing new factory orders altogether.

Finally, commercials could also ship items that stores did *not* order. These were typically new garments for which Zara wanted to assess demand. They would be sent to stores in targeted geographies; store managers knew to expect such deliveries periodically, and to offer the clothes for sale rather than asking where they came from. Store managers also knew to expect that some items that they had ordered might not arrive because total demand had exceeded supply and commercials had decided to allocate available SKUs elsewhere.

Deliveries typically showed up at stores one or two days after each order was placed. Stores in western Europe were replenished by truck from the two Spanish DCs. Latin American stores were replenished from smaller local DCs.⁵ More remote stores, such as those in northern Europe and the Middle East, were replenished by air from the Spanish DCs. Garments did not stay long in a DC; the goal was to produce, then deliver, only what the stores needed, and only when they needed it. In fact, there was little inventory *anywhere* in Zara’s supply chain. Clothes flowed quickly, and without stopping, from factories to DCs to stores, where they were immediately put on the sales floor; Zara stores had no “back room” where excess inventory could be kept.

⁵ Latin American DCs were supplied via bulk shipments from Spanish DCs.

Each section of all Zara stores ordered twice a week, but different sections received shipments on different days. As a result, the DC in La Coruña was active throughout the week but most active on the days when Women's orders were shipped to stores, since the Women's Department accounted for the greatest share of sales, orders, and SKUs.

Design and Manufacturing

Like other large clothing retailers, Zara introduced substantially new design collections at the start of the fall/winter and spring/summer buying periods. In sharp contrast to the competition, however, Zara also brought out new items continuously throughout the year, including both changes to existing garments (for example, a shirt with a new collar or color) and entirely new creations. In a typical year, Zara introduced approximately 11,000 new items; competitors averaged 2,000–4,000.

Zara's vertically integrated manufacturing operations enabled this constant introduction of new items and also ensured short lead times. Production requirements were distributed across a network of specialized facilities that quickly produced and delivered the required goods. Zara owned a group of factories in and around La Coruña to do the capital-intensive initial production steps of dyeing and cutting cloth.⁶ Cut fabric was sewn into garments at a network of small local workshops in Galicia and northern Portugal that guaranteed quick turnaround times.⁷ All finished garments were sent to a Zara facility, where they were ironed, inspected, given a machine-readable tag, and sent to a DC.

Using this network, Zara could consistently move a new design from conception through production and into the DC in as little as three weeks.⁸ Two days after that, the garment could be on sales racks in stores around the world. This speed enabled Zara to respond to the fast-changing and unpredictable tastes of its target customers. As far as Inditex managers were aware, no other large apparel retailer could match this capability.

A consequence of Zara's approach to design, fulfillment, and manufacturing was that the company did not have to rely on accurate long-range sales forecasts. Instead, commercials within design teams simply made an initial guess about how well a garment would sell, then communicated this guess to factories in the form of a first-production requirement. It was not critical that this guess be accurate. Stores' orders told commercials how well the garment was selling and thus whether future production should be increased or decreased. And flexible factories with short lead times could adjust to such changes easily and rapidly. Zara did not have to predict what would be selling six months, or even one month, in the future; it could continuously sense what customers wanted to buy and respond "on the fly."

Information Technology

Approaches and Organization

Zara's approach to information technology was consistent with its preferences for speed and decentralized decision making. The company had no chief information officer and no formal

⁶ Zara bought a large amount of undyed fabric on the external market and also owned some textile fabrication facilities.

⁷ These workshops were not owned by Inditex.

⁸ Zara outsourced production of some items with comparatively stable and predictable demand patterns like men's dress shirts. Lead time for items produced in China was approximately four months; for items produced in Turkey, lead time was two months.

processes for setting an IT budget⁹ or deciding on specific technology investments or projects. Instead, Salgado and Castellano sat on a technology steering committee and so got involved early in discussions of initiatives that might include computerization (for a formal organization chart of Inditex, see **Exhibit 9**). As these discussions progressed, Salgado and his colleagues would determine what new systems, if any, were required and which IS department personnel should work on them. There was little or no formal justification for IT efforts, nor were cost/benefit analyses typically conducted for a proposed effort.

Salgado and his colleagues shared a preference for writing the applications they needed themselves rather than buying commercially available software. They felt that the company's operations were unique enough that commercial packages would not be suitable. The fact that Zara did business in so many countries and currencies, for example, meant that standard accounting packages would have to be heavily modified and extended. Rather than attempting this, the IS department wrote its own accounting software. Similarly, the applications that supported ordering, fulfillment, and manufacturing were largely developed internally.¹⁰

Application development and other IT activities were the responsibility of an IS department of approximately 50 people, almost all hailing from Galicia and recruited from local universities.¹¹ They were divided into three groups: Store Solutions, Logistics Support, and Administrative Systems. With very few exceptions, all IT support of Inditex stores around the world was done directly from La Coruña. Staff retention was not seen as a problem; in the last 10 years, only one person had left the department.

La Coruña

At La Coruña, several information systems were used to support Zara's operations. Internally developed applications were used to prepare the offer and distribute it over the Internet to stores around the world and also to receive orders from all of the stores and aggregate them. Another application compared the aggregated order to available inventory for each SKU, highlighted situations where supply and demand were imbalanced, and executed commercials' decisions about how to allocate products when demand exceeded supply.

Yet another application kept track of the "theoretical inventory" of each SKU at each store. Shipments to stores increased this inventory, and sales decreased it. At the end of each business day, each store transmitted that day's sales for all SKUs back to La Coruña, using a modem connected to one of the store's POS terminals (see **Exhibit 10** for a photo of a Zara POS terminal). Of course, if shipments and sales were not recorded perfectly, stores' theoretical inventory would become inaccurate; theft, damage, and other losses would also make theoretical inventory a poor reflection of reality.

The company had not historically been greatly concerned that theoretical inventory be 100% accurate for each store and SKU at all times. Theoretical inventory was used to help make allocation

⁹ Castellano estimated Inditex's 2002 IT spending to be €25 million, or approximately 0.5% of revenue. A 2001 survey of large North American retailers found their IT spending to average approximately 2% of annual revenue (Gartner, Inc., 2001 IT Spending and Staffing Survey Results).

¹⁰ Zara did use standard commercial applications for office productivity (word processing, e-mail, etc.) and computer-aided clothing design.

¹¹ IT employees accounted for less than 0.5% of Inditex's total workforce. Large North American retailers, in contrast, devoted approximately 2.5% of employees to IT on average (Gartner, Inc., 2001 IT Spending and Staffing Survey Results).

decisions and for little else.¹² Salgado maintained that “Having 100% control is most of the time just too expensive. Being 95% right is pretty good, and often you don’t need more accuracy.”

Factories

Inside Zara’s factories, relatively simple applications were used to plan production. These applications did not use sophisticated mathematics to generate “optimal” plans and schedules. Instead, they presented factory managers with quantities and due dates for all production requests. Managers used this information to load their factories and put jobs in sequence.

The most sophisticated technologies inside Zara factories were usually the large computer-controlled equipment that cut cloth into patterns.¹³ These machines calculated how to position patterns so as to minimize scrap and could cut over 100 layers of fabric at a time. Cut fabric was then sent from Zara factories to external workshops for sewing.

Distribution Centers (DCs)

Zara’s DCs relied on a great deal of automation and computerization. At the La Coruña DC, for example, miles of automated conveyor belts facilitated the ongoing task of receiving bulk quantities of each garment from factories then recombining these garments into shipments for each store. (See **Exhibit 11** for a picture of these conveyor belts.) Information systems tracked where each SKU was stored as it entered the DC, then controlled the conveyor belts to pick them up and drop them off at the appropriate places. Humans helped with this work, particularly by taking garments off the belts at the end of their journey through the DC, then putting them on hanger racks or in cardboard boxes that would be sent to each store. Zara’s IT department wrote the applications that controlled the DC’s automation, often in collaboration with the vendors of conveyor equipment.

Stores

All Zara stores had identical handhelds—also known as personal digital assistants (PDAs)—and POS systems. PDAs had been introduced in 1995. At that time, many within the company felt that it was taking too long and costing too much to fax order forms back and forth to all stores around the world twice a week. Because of the number of SKUs involved these forms could be well over 15 meters long, so it was time consuming to send and receive them. Unreliable fax machines, paper shortages, and other similar problems also introduced delays and frustration into the critical ordering process. Salgado and his colleagues decided to address the situation with IT and began experimenting with handheld computers that would communicate with La Coruña via modem. They first used Apple’s Newton device and became one of the largest users of this then-new technology. After the Newton was discontinued in 1998, Zara switched to another PDA manufacturer.

In 2003, PDAs were used primarily for ordering and also for tasks such as handling garment returns to DCs and transmitting information from headquarters to all stores. Each store had several PDAs, allowing redundancy and division of labor during the ordering process. Zara constantly upgraded stores’ PDAs as devices were discontinued or as technological advances such as color screens became available.

¹² All Zara stores periodically conducted physical audits of their inventory. During an audit SKUs were divided into categories based on price, then the number of garments in each category were counted. If the total value of the inventory in the store was close enough to the total value of theoretical inventory, the store passed the audit.

¹³ These were commercially available machines, and Zara did not greatly modify them.

The POS terminals in use within every store, in contrast, had remained essentially unchanged for well over a decade. They still used the DOS operating system, which in 2003 was no longer supported by Microsoft. Zara continued to use DOS, and the internally developed POS application that ran on top of it, because this combination had proved to be remarkably stable, effective, and easy to roll out and maintain over time. Store employees, for example, could turn POS terminals on and off at any time without worrying about following start-up or shutdown procedures. They could also set up and maintain the complete POS infrastructure themselves. When opening a new store, the manager simply inserted two floppy drives into each “blank” POS terminal; the floppies contained DOS and all required applications. In the event of a serious problem with a POS terminal, a complete software reinstallation was similarly straightforward. As a result, no IT support was required to open a new store, nor was it necessary to run a large IT support organization to assist the stores.

Neither the POS terminals nor the PDAs were always connected to Zara’s headquarters or to other stores. One POS terminal at each store had a modem, which was used at the end of each business day to transmit comprehensive sales information and other data to La Coruña. POS terminals were not connected to one another via any in-store network, so employees copied daily sales totals from each terminal onto a floppy disk, then carried these disks to the one modem-equipped terminal to accomplish the transition. PDAs also used this terminal’s modem to receive the offer and transmit the order. Stores did not have any computers beyond the POS terminals and PDAs. Within a store, POS terminals and PDAs could not share information.

The POS terminals and PDAs did not contain information that could be used when one store wanted to know if a nearby one had a particular SKU in stock. Store personnel telephoned one another to answer this question.

Conclusion

Salgado and Sánchez both worried about “getting fancy” with store IT. Would upgrading to a modern operating system, enhancing the POS application itself, and/or building networks within and between stores put at risk the robust and scalable infrastructure they had built? They also worried, however, that Zara was building a bigger and bigger company on top of a more and more obsolete operating system. What if the hardware vendor for POS terminals changed the machines in such a way that they could no longer use DOS? This vendor had already made it clear that Zara was its only customer using the ancient operating system. The vendor also said that it had no plans to change its machines so that they could no longer run DOS, but Salgado had gotten nowhere when he had tried to include such assurances in Zara’s contract with the terminal maker.

Did all of this mean that it was now time to port the POS application to another OS such as Windows, UNIX, or Linux? And as insurance against unpleasant surprises, did it make sense to purchase enough of the current POS terminals now, so that Zara’s needs would be covered in the event of a sudden loss of support from the vendor?

If they were going to port the POS application to a new operating system, should they also use it as an occasion to build new capabilities into the software? One of the few complaints store managers had about the PDAs was that it was time consuming to use their small screens and styluses to accomplish returns. An updated POS application could easily incorporate this functionality, allowing store personnel to use a large screen, keyboard, and mouse to quickly execute returns transactions.

And why stop there? Modern POS terminals, since they were really modern PCs, could accommodate even more sophisticated capabilities, especially networks within stores and across the

company. Wireless networks were particularly intriguing since they were much cheaper to install within a store. With a wireless network in place, it would no longer be necessary to carry floppy disks around the store at the end of each business day to tally up total sales. And if all stores and La Coruña were permanently connected to the Internet, every location could know the theoretical inventory of all of its SKUs, as well as the theoretical inventory in all other stores. In this scenario, stores could request inventory transfers from one another online, eliminating the need for phone calls to see if an item were in stock. (See **Exhibit 12** for some industry-based assumptions on development costs.)

Salgado and Sánchez saw that a move to change the operating system of Zara's POS terminals entailed a number of follow-on decisions. Was now the right time to make them, or should the company simply continue to use the IT infrastructure that had worked so well for so long? Even the arrival of the delicious *pulpo* did not take their minds entirely off the issue, but it did temporarily stop them from arguing about it.

Exhibit 1 Map of Spain, with La Coruña Indicated



Source: University of Texas, http://www.lib.utexas.edu/maps/europe/spain_sm97.gif, accessed January 20, 2004.

Exhibit 2 Inditex Retail Chains (end of 2003)

Zara	Massimo Dutti	Bershka
		
<ul style="list-style-type: none"> • Founded in 1975 • Continuous design based on customer desires, for women, men, and children. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquired in 1995 • Higher fashion for men and women 	<ul style="list-style-type: none"> • Founded in 1998 • Trendy clothing for a younger market
Pull and Bear	Stradivarius	Oysho
		
<ul style="list-style-type: none"> • Founded in 1991 • Offering casual clothing at affordable prices 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquired in 1999 • Youthful urban fashion 	<ul style="list-style-type: none"> • Founded in 2001 • Lingerie

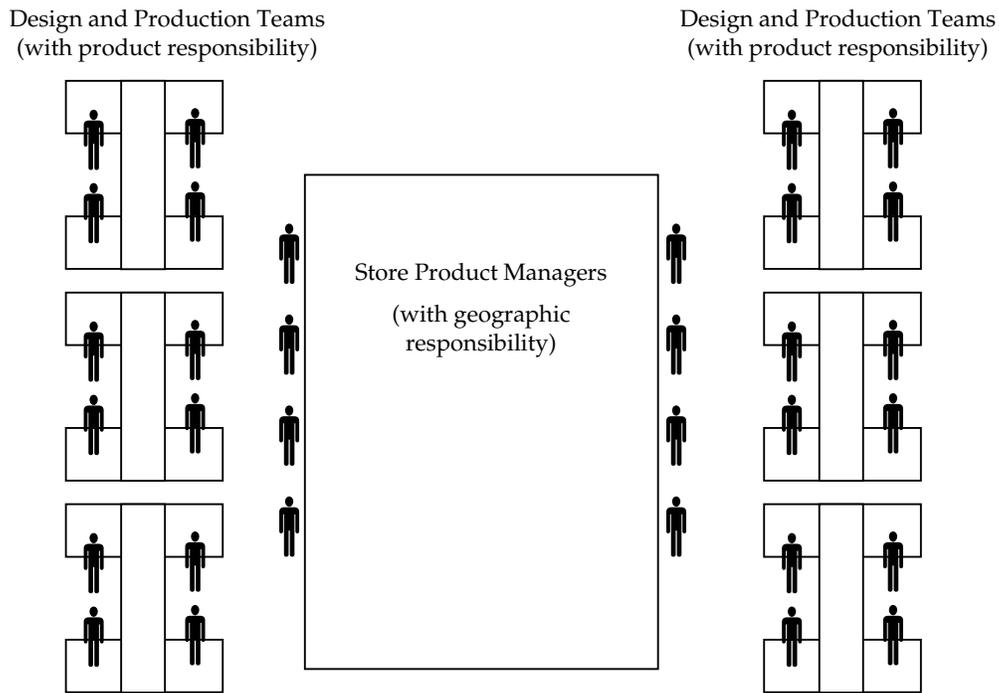
Source: Inditex (formatted by casewriters).

Note: The retailing chains were organized as separate business units.

Exhibit 3 Physical Organization of a Zara Design Department

The department for Zara Women sat in one open landscape. Design and production teams consisted normally of two designers and two product managers responsible for a specific collection, such as knitwear for Zara Women. They interacted with the store product managers, who were in almost daily contact with stores in their geographical region, for instance France.

The other Zara departments—Men and Children—were organized in a similar way.



Source: Casewriters research.

Exhibit 4 Inditex and Key Competitors (financials in €)^a

	2002				2001			
	Inditex	Gap ^b	H&M	Benetton ^c	Inditex	Gap ^b	H&M	Benetton ^c
Operating Results (€mn)								
Net Operating Revenues	3,974	13,819	4,972	1,992	3,250	15,559	4,269	2,098
- Cost of Goods Sold	1,955	9,122	2,230	1,124	1,563	10,904	2,064	1,189
Gross Margin	2,019	4,697	2,742	867	1,687	4,655	2,205	909
- Operating Expenses	1,180	3,729	1,840	625	982	4,276	1,615	624
Operating Profits	839	968	902	243	705	379	590	285
- Nonoperating Expenses	224	202	-40	194	209	108	-28	43
Pretax Income	615	766	943	49	496	271	618	242
- Income Tax	173	309	321	57	150	280	206	92
- Minority Interests	4	0	0	2	5	0	0	2
Net Income	438	456	621	-10	341	-9	412	148
Net Margin	11.02%	3.30%	12.49%	-0.49%	10.49%	-0.06%	9.65%	7.05%
Financial Position (€mn)								
Current Assets	1,146	5,487	2,038	1,637	854	3,436	1,468	1,558
Property, Plant, and Equipment	1,413	3,611	668	706	1,228	4,695	661	720
Other Noncurrent Assets	455	368	477	301	523	435	54	543
Total Assets	3,014	9,467	3,184	2,643	2,605	8,566	2,183	2,821
Current Liabilities	1,013	2,607	578	546	834	2,320	432	956
Noncurrent Liabilities	240	3,363	90	957	285	2,850	101	624
Total Liabilities	1,253	5,969	667	1,503	1,119	5,170	533	1,580
Shareholders' Equity (book value)	1,761	3,497	2,085	1,141	1,486	3,396	1,650	1,241
Liabilities and Shareholders' Equity	3,014	9,467	2,752	2,643	2,605	8,566	2,183	2,821
Market Capitalization								
Equity—Market Value ^d	13,981	12,320	16,496	1,144	13,433	12,687	15,564	2,605
1-Year Change in Market Value (%)	0	0	0	-1	0	-1	0	0
Other Statistics								
Employees	32,535	169,000	25,674	7,824	26,724	165,000	22,944	7,666
Number of Countries of Operation	45	6	14	120	39	6	14	120
Sales in Home Country (%)	46%	NA	11%	31%	46%	87%	12%	44%
Sales in Home Continent (%)	75%	NA	96%	69%	77%	NA	96%	78%
Number of Store Locations ^e	1,558	3,117	884	5,371	1,284	3,097	771	5,456
Stores in Home Country (%)	59%	88%	14%	NA	60%	88%	15%	40%
Stores in Home Continent (%)	85%	91%	95%	NA	86%	92%	96%	80%
Average Stores Size (square meter)	NA	NA	NA	NA	514	632	1,201	279

Source: Compiled and calculated by casewriters.

- 2002 numbers: Operating results and financial position from companies' annual reports. Market cap/equity data from analyst reports. Other statistics from company Web sites, annual reports, or analyst reports.
- 2001 numbers: As for 2002 numbers and based on Pankaj Ghemawat and José Luis Nueno, "Zara: Fast Fashion," HBS Case No. 703-497 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003).

^aConverted to euros for Gap (original financials in USD) and H&M (from Swedish kronor, SEK).

^bGap includes retail chains Gap, Banana Republic, and Old Navy.

^cBenetton includes main brands United Colours of Benetton, Sisley, Nordica, and Prince.

^dEquity market value for 2002 as of February 18, 2003, and for 2001 as of May 22, 2002.

^eIncludes franchise stores.

Exhibit 5 Inditex Historical Financials (millions of Euro)

Year	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Net Operating Revenues	3,974.0	3,249.8	2,614.7	2,035.1	1,614.7	1,217.4	1,008.5
Cost of Goods Sold	1,954.9	1,563.1	1,277.0	988.4	799.9	618.3	521.0
Gross Margin	2,019.1	1,686.7	1,337.7	1,046.7	814.8	599.1	487.5
Operating Expenses	1,179.8	982.3	816.2	636.2	489.2	345.5	285.4
Operating Profits	839.3	704.4	521.5	410.5	325.6	253.6	202.1
Non-Operating Expenses	224.3	209.3	152.7	118.1	96.7		
Pre-Tax Income	615.0	495.1	368.8	292.4	228.9		
Income Tax	172.5	149.9	106.9	86.2	76.1		
Minority Interest	4.4	4.8	2.7	1.5	-0.2		
Net Income	438.1	340.4	259.2	204.7	153.0	117.4	72.7
Net Margin	11.02%	10.47%	9.91%	10.06%	9.48%	9.64%	7.21%
Inventories	382.4	353.8	245.1	188.5	157.7		
Accounts Receivable	237.7	184.2	145.2	121.6	75		
Cash and Cash Equivalents	525.9	315.7	210	171.8	158.8		
Total Current Assets	1,146.0	853.7	600.3	481.9	391.5	274.0	190.3
Property, Plant, Equipment	1,412.6	1,336.8	1,339.5	1,127.4	880.4	635.7	
Other Non Current Assets	455.2	414.5	167.8	163.6	54.4	67.5	
Total Assets	3,013.8	2,605.0	2,107.6	1,772.9	1,326.3	977.2	820.3
Asset Turnover	1.32	1.25	1.24	1.15	1.22	1.25	1.23
ROA	14.54%	13.07%	12.30%	11.55%	11.54%	12.01%	8.86%
Accounts Payable	506.2	426.3	323.0	276.1	215.6	131.4	
Other Current Liabilities	506.5	407.9	347.3	275.6	229.1	141.5	
Total Current Liabilities	1012.7	834.2	670.3	551.7	444.7	272.9	234.1
Non Current Liabilities	239.8	284.5	266.4	328.0	208.2	174.4	171.3
Total Liabilities	1,252.5	1,118.7	936.7	879.7	652.9	447.3	405.4
Equity	1,761.3	1,486.2	1,170.9	893.2	673.4	529.9	414.9
Total Liabilities and Equity	3,013.8	2,605.0	2,107.6	1,772.9	1,326.3	977.2	820.3
Leverage (Equity / Total Assets)	1.71	1.75	1.80	1.98	1.97	1.84	1.98
ROE	24.9%	22.9%	22.1%	22.9%	22.7%	25.0%	20.0%

Note: Inditex fiscal year ended January 31. Fiscal year 2002, for instance, ran from February 1, 2002 to January 31, 2003.

Source: Inditex (Formatted by case writers)

Exhibit 5 Inditex Store Locations by Country and Group (January 31, 2003)

	Zara	Kiddy's Class	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho	Total
Europe								
Andorra	1			1				2
Austria	4							4
Belgium	15		1	13	4			33
Czech Republic	1							1
Cyprus	3		2	1	2	2		10
Denmark	2							2
Finland	1							1
France	71			1		1		73
Germany	21			3				24
Greece	23		7	3	5		1	39
Iceland	1							1
Ireland			5					5
Italy	3						2	5
Luxembourg	2			1				3
Malta	1		3					4
Norway				1				1
Poland	4							4
Portugal	35	7	38	32	20	14	9	155
Spain	200	52	200	155	135	128	48	918
Sweden				2				2
Switzerland	2			2	2			6
The Netherlands	4			1				5
Turkey	8							8
United Kingdom	17			2				19
	419	59	256	218	168	145	60	1,325
Middle East								0
Bahrain	1		1	1		1		4
Israel	11		14					25
Jordan			1	1				2
Kuwait	3		2	1		1	1	8
Lebanon	2		1	2				5
Qatar	1		1	1		1		4
Saudi Arabia	8			4		3		15
United Arab Emirates	4		4	4	4	2		18
	30	0	24	14	4	8	1	81
Asia-Pacific								0
Japan	6							6
Singapore	1							1
	7	0	0	0	0	0	0	7
Americas								0
Argentina	5							5
Brazil	10							10
Canada	9							9
Chile	3							3
Dominican Republic	1							1
El Salvador	1							1
Mexico	29		10	16	19		9	83
United States	8							8
Uruguay	2							2
Venezuela	7		6	2	6		2	23
	75	0	16	18	25	0	11	145
TOTAL	531	59	296	250	197	153	72	1,558

Source: Inditex.

Exhibit 6 Inditex Store Development

Year	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	Zara only			
																	01	02		
Europe																				
Spain	57	70	85	99	201	266	323	350	391	399	433	489	603	692	769	918	225	200		
Portugal		1	2	4	11	17	28	38	49	60	74	87	97	104	140	155	38	35		
France				1	3	5	13	20	30	36	47	55	59	64	68	73	67	71		
Greece							1	6	8	10	14	17	17	19	29	39	20	23		
Belgium								4	8	11	13	17	20	21	28	33	14	15		
Sweden								1	3	3	4	6	6	5	3	2	0	0		
Malta									1	1	1	1	2	2	2	4	0	1		
Cyprus										1	2	4	5	8	9	10	2	3		
Norway											1	1	1	1	1	1	0	0		
Great Britain												1	3	7	11	19	11	17		
Germany														2	7	17	15	21		
Switzerland																6	0	2		
Netherlands														2	2	6	5	3	4	
Poland														2	2	4	2	4		
Andorra															1	2	2	1	1	
Austria																3	3	4	3	4
Denmark															1	2	2	2	2	
Czech Rep.																1	1	1	1	
Iceland																1	1	1	1	
Ireland																2	5	0	0	
Italy																3	5	0	3	
Finland																	1		1	
Luxembourg																2	3	1	2	
	57	71	87	104	215	288	365	419	490	521	589	678	819	939	1,101	1,317	406	411		
Americas																				
United States			1	1	3	3	3	4	6	6	7	7	6	6	8	8	8	8		
Mexico						1	1	7	12	14	20	25	29	41	55	83	27	29		
Argentina												4	8	8	8	5	8	5		
Venezuela												1	3	4	20	23	7	7		
Canada													1	3	4	9	4	9		
Chile													2	2	3	3	3	3		
Brazil													3	5	7	10	7	10		
Dominican Republic																1		1		
El Salvador																1		1		
Uruguay														2	2	2	2	2		
	0	0	1	1	3	4	4	11	18	20	27	37	54	71	107	145	66	75		
Middle East/Asia																				
Israel											6	16	22	23	24	25	9	11		
Lebanon												1	3	4	4	5	2	2		
Turkey												3	3	4	5	8	5	8		
Kuwait												1	2	4	4	8	2	3		
United Arab Emirates												1	3	5	15	18	4	4		
China												1	1	0	0	0	0	0		
Japan												10	11	17	5	6	5	6		
Saudi Arabia													3	11	14	15	6	8		
Bahrain													1	1	2	4	1	1		
Qatar														1	2	4	1	1		
Singapore																1		1		
Jordan																1	2	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	33	49	70	76	96	35	45		
TOTAL	57	71	88	105	218	292	369	430	508	541	622	748	922	1,080	1,284	1,558	507	531		

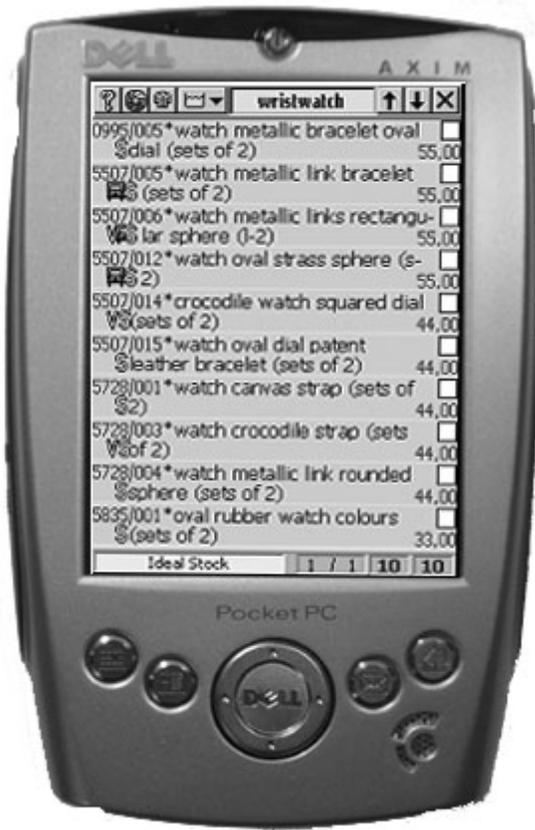
Source: Inditex.

Exhibit 7 Dell Handhelds (as of fall 2003)



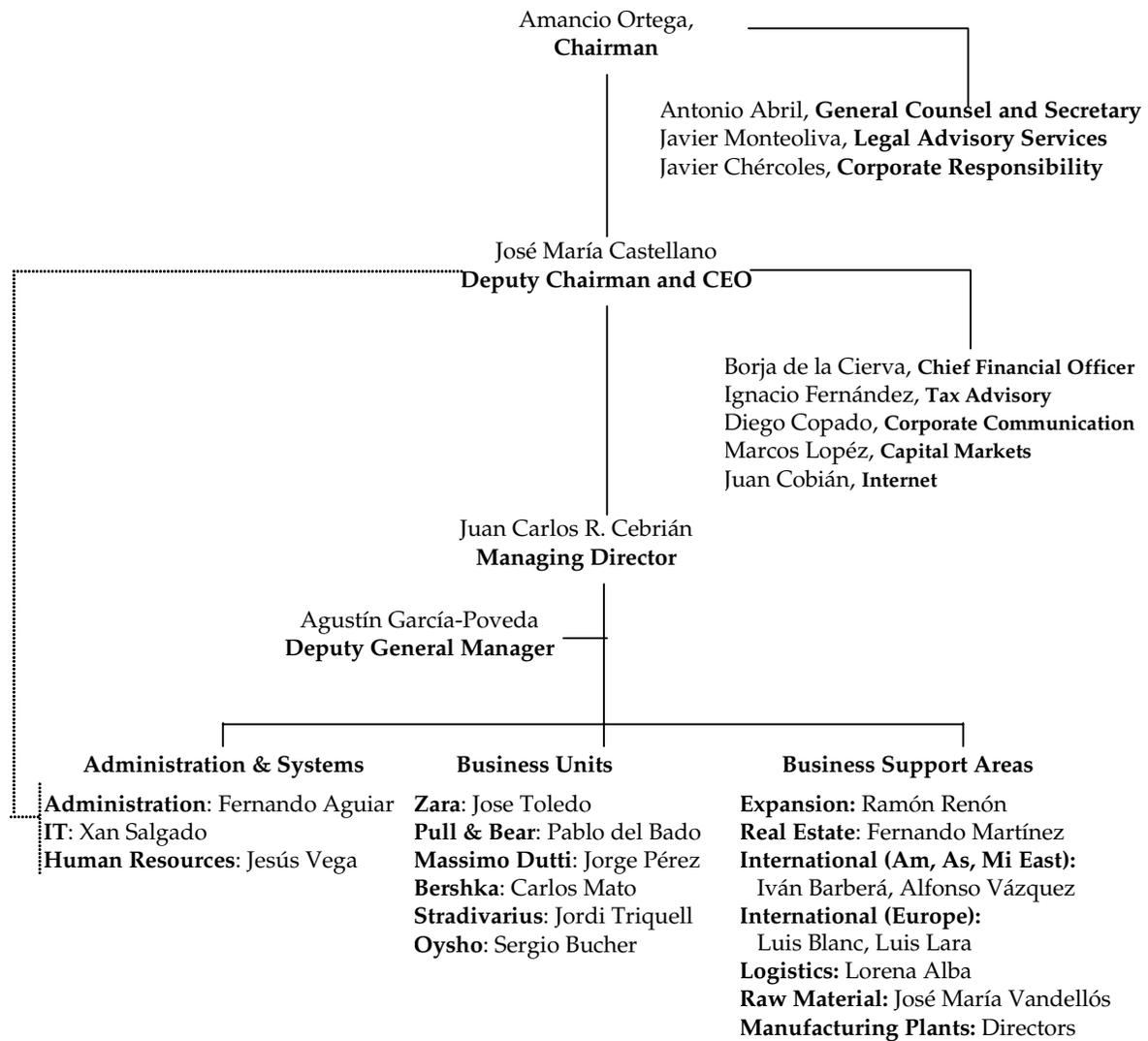
Source: Casewriters.

Exhibit 8 Order Form



Source: Casewriters.

Exhibit 9 Organization



Source: Inditex.

Exhibit 10 Zara Point of Sales Terminal

Source: Inditex.

Exhibit 11 Inditex Distribution Center (interior)

Source: Inditex, formatted by casewriters.

Exhibit 12 Assumptions for Zara's Upgrade Decision

Category	Value
Operating System for POS terminals (costs per computer/CPU)	
Windows: One-time license cost	€140
Annual maintenance fee	€30
Unix One-time license cost	€160
Annual maintenance fee	€25
Linux One-time license cost	€0
Service contract ^a	€10–€150
Hardware (per store, avg. 5 terminals needed per store)	
POS Terminals	€5,000
Wireless Router (1 per store)	€180
Wireless Ethernet Card (1 per POS terminal)	€50
Connectivity (annual cost per store)	
High-speed Internet connection	€240
Overall programming time required to:	
Port existing POS application to new OS ^b	15,000 hours
Expand POS application to include ^b	
1. Lookups of same-store theoretical inventory	3,000 hours
2. Lookups of other-store theoretical inventory	1,000 hours
3. Inventory transfers	1,000 hours
Cost per day of programming time	€450
Time required per store to:	
Install new POS terminals with new POS application	16 hours
Establish wireless network	8 hours
Train staff on new POS application ^c	8 hours
Cost per day of installation/training time	€2,000

Source: Casewriters' estimate, based on available industry data.

^aDepends highly on IT staff's knowledge in Linux programming and maintenance.

^bAssuming three features are developed in sequence, i.e., step 3 builds on step 2, which builds on step 1.

^cAssuming new application contains inventory lookup functionality.

Nama : Alem Pameli
Kelas : MM34B
NIM : 192510038
Mata Kuliah : Manajemen Sistem dan Teknologi Informasi
Dosen : Darius Antoni, S.Kom., M.M., Ph.D.

ZARA: IT FOR FAST FASHION

(ZARA: IT UNTUK FASHION YANG CEPAT)

Model Bisnis Zara

Zara didirikan oleh Amancio Ortega. Pada tahun 2003 dia merupakan pemegang saham dan pria terkaya di Spanyol. Ortega memulai pada tahun 1963 dengan pabrik pakaian. Seiring waktu, ia menjadi percaya bahwa ritel dan manufaktur harus terkait erat dalam industri pakaian, di mana permintaan konsumen sangat sulit diperkirakan. Lalu, Ortega membuka toko Zara pertama di La Coruna pada tahun 1975.

Pada tahun 1985, terjadilah 2 (dua) peristiwa penting. Pertama, Inditex (Industria de Diseno Textil) dibentuk sebagai sebuah perusahaan induk diatas Zara. Kedua, Jose Maria Castellano Rios bergabung dengan perusahaan.

Kecepatan dan Pengambilan Keputusan

Selain ketertarikan mereka pada teknologi informasi, Ortega dan Castellano berbagi 2 (dua) kepercayaan. Pertama, Zara harus mampu merespons dengan sangat cepat tuntutan target pelanggan, yang masih muda yang sadar mode. Zara ingin bisa memproduksi produk yang masih baru, bukan hanya mengandalkan persuasif pemasaran untuk mendorong pakaian yang dibuat beberapa waktu lalu.

Kedua, Ortega, Castellano, dan manajer senior lainnya ingin memanfaatkan kecerdasan dan kepercayaan penilaian karyawan di seluruh perusahaan dan bukannya mengandalkan sekelompok kecil pembuat keputusan. Manajer toko memutuskan pakaian apa yang akan dijual di toko mereka. Mereka memesan barang – barang yang mereka pikirkan akan terjual, bukan hanya menerima dan menampilkan apa yang diputuskan markas untuk dikirimkan kepada mereka.

Pemasaran, Pernak – Pernik, dan Periklanan

Zara hampir tidak beriklan. Perusahaan menempatkan iklan hanya untuk mempromosikan penjualan tahunan, dan untuk mengumumkan pembukaan toko baru. Akibatnya, pengeluaran pemasaran Zara rata – rata pendapatan 0,3 %.

Manajer toko Zara punya banyak kebebasan dalam memutuskan pakaian apa yang akan tersedia, mereka tidak memiliki keleluasaan tentang penampilan dan rasa toko mereka. Tata letak toko berubah setiap 4 (empat) hingga 5 (lima) tahun, dengan karya seni, tampilan jendela, dan rak penjualan. Contoh toko disimpan di La Coruna yang mana telah dirancang dan diuji sebelum diluncurkan di seluruh dunia. Setelah mendesain ulang, tim yang berbasis di La Coruna pergi ke setiap toko Zara untuk mendirikan tata letak baru.

Ada 3 (tiga) implikasi mengikuti dari sebuah pakaian. Pertama, pembeli Zara yang berpengalaman tahu bahwa mereka harus membeli pakaian itu pada saat itu juga, karena mungkin mereka tidak mengetahui apakah akan datang di kunjungan berikutnya. Kedua, pembeli juga tahu bahwa harus sering mengunjungi toko karena gaya baru terus muncul. Dan Ketiga, pakaian Zara tidak dirancang dan diproduksi agar tahan lama. Mereka menggambarkan sebagai “pakaian yang akan dikenakan 10 kali”

Zara telah memutuskan untuk tidak menjual pakaian melalui internet karena 2 (dua) alasan. Pertama, pusat distribusi (DC) tidak dikonfigurasi untuk memilah pesanan kecil dan mengirimkan ke konsumen. Kedua, akan rumit untuk menangani pengembalian barang dagangan secara *online*.

Keuangan dan Pertumbuhan

Pada awal 2003, Inditex mengoperasikan 1.558 toko di 45 negara, yang hampir 550 diantaranya bagian dari Zara. Grup ini membka rata – rata satu per hari di seluruh dunia. Sebanyak 46 % dari penjualan grup berasal dari pasar internasional terbesar di Spanyol, dan Perancis. Zara menghasilkan 73,3 % dari penjualan grup.

Para eksekutif Inditex meyakinkan bahwa ruang yang cukup untuk pertumbuhan ada di pasar saat ini. Italia misalnya, memiliki beberapa toko Zara, dan ada fakta tentang pembeli yang paling sadar fashion di Eropa. Toko Italia Zara sangat populer, memberi Castellano kepercayaan diri pada suatu negara itu untuk dapat memiliki toko yang mirip dengan Spanyol.

Operasional

Zara menyiapkan 3 (tiga) proses, yaitu siklus pemesanan, siklus pemenuhan, dan desain manufaktur. Pemesanan ini (pakaian oleh toko – toko) adalah yang paling umum, ditentukan dengan tepat, dan terstandarisasi di seluruh dunia.

Pemesanan

Setiap bagian utama dari Toko Zara, pakaian Pria, Wanita, dan Anak – anak dipesan di La Coruna, dua kali seminggu. Barang yang dibeli dan dipesan adalah pakaian baru yang selalu tersedia. Toko sulit untuk mengirimkan barang yang di pesan secara mendadak. Jika mereka ketinggalan, La Coruna menghitung pesanan khusus untuk mereka, berdasarkan apa yang mereka miliki dijual sejak pesanan sebelumnya.

Manajer toko menentukan jumlah pengisian ulang dengan berjalan di sekitar toko dan menentukan apa yang telah terjual dengan menghitung pakaian dan berbicara dengan tenaga penjualan. Toko pribadi tidak dapat menemukan saldo inventaris mereka di computer d dalam toko. Jadi, menyisir atau menelusuri toko adalah satu – satunya hal tepat untuk membeli tingka stock.

Manajer belajar tentang pakaian baru yang tersedia dengan memegang sejenis PDA itu yang terhubung setiap malam, melalui modem dial-up ke SI di La Coruna. Kurang dari 24 jam sebelum masa tenggang, semua pesanan sampai ke SI La Coruna.

Untuk memudahkan pemesanan, pengelola toko khusus “berseri seri” di beberapa segmen. Setiap segmen ke perangkat aman yang berbeda menggunakan teknologi keselamatan. Beberapa menggunakan ini untuk memenuhi segmen penawaran mereka saat mereka melewati toko, lalu tersenyum. Setelah menerima mereka, manajer akan mengirimkan formulir yang sudah selesai ke pesanan dan dikirim ke La Coruna.

Pemenuhan

Pemenuhan atau pengiriman pakaian ke toko untuk memenuhi pesanan mereka. Pekerjaan mereka adalah mencocokkan persediaan pakaian jadi yang data dari pabrik ke DC (Gudang) dengan permintaan toko untuk barang – barang ini. Mereka bekerja dengan 2 (dua) kelompok. Pesanan dari semua toko, yang segera dikirim setelah batas waktu pemesanan dan total diterima di gudang pada titik waktu yang sama. Di tingkat unit penyimpanan disetujui, yang didefinisikan sebagai kombinasi pakaian ditambah kain plus warna plus ukuran.

Pengirim biasanya muncul di toko satu atau dua hari setelah setiap pengiriman dilakukan. Toko di Eropa Barat dipenuhi kembali dengan 2 (dua) truk dari Spanyol. Zara tidak memiliki “ruang belakang” atau tempat penyimpanan yang dimana persediaan berlebih dapat disimpan.

Desain dan Manufaktur

Zara memperkenalkan koleksi desain yang baru diluncurkan musim gugur atau musim semi, musim dingin atau musim panas. Namun Zara juga mengeluarkan desain baru terus menerus sepanjang tahun, termasuk perubahan kedua untuk pakaian yang ada dan kreasi yang berbeda. Di sebuah tahun, biasanya Zara memperkenalkan sekitar 11.000 desain baru dan nilai rata – rata 2.000 sampai 4.000.

Zara dapat mendukung desain baru dari konsep ke konsep produksi dan masuk ke gudang hanya dalam 3 (tiga) minggu. Dua hari setelah itu, bahan – bahan garmen bisa dipasang di rak penjualan toko – toko di seluruh dunia. Kecepatan ini memungkinkan Zara untuk merespons selera masyarakat yang tidak terduga dan berubah – berubah. Konsekuensi dari yang diperoleh Zara untuk desain, yaitu perusahaan tidak harus memperkirakan angka penjualan jangka panjang yang akurat. Zara tidak harus memprediksi apa yang terjadi enam bulan atau bahkan satu bulan di masa depan. Itu bisa terus dinikmati apa yang diinginkan pelanggan yang menanggapi dan membeli.

Teknologi Informasi

Pengaturan dan Organisasi

Salgado dan Castellano duduk di Komite Pengarah Teknologi dan mulai terlibat sejak awal diskusi yang mungkin termasuk komputerisasi. Saat diskusi berlangsung, Salgado dan rekan – rekannya akan menentukan sistem baru apa yang jika dibutuhkan personale department sistem informasi yang mana harus mengerjakan.

Salgado dan rekan – rekannya berbag preferensi untuk menulis aplikasi yang mereka butuhkan sendiri untuk membeli perangkat lunak yang tersedia secara komersial. Pengembangan aplikasi dan kegiatan TI lainnya adalah tanggung jawab departemen sistem informasi. Sekitar 50 orang hampir semuanya berasal dari Galicia dan direkrut dari universitas lokal. Mereka dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu bagian solusi toko, dukungan logistik, dan sistem administrasi.

La Coruna

Di La Coruna, beberapa sistem informasi digunakan mendukung operasional Zara. Secara internal aplikasi yang dikembangkan digunakan untuk membuat penawaran dan didistribusikan melalui internet ke toko – toko di seluruh dunia dan juga menerima pesanan dari semua toko dan mengumpulkannya.

Pabrik

Di dalam pabrik Zara, aplikasi yang relater sederhana digunakan untuk merencanakan produksi. Ini aplikasi yang tidak menggunakan matematika canggih untuk menghasilkan rencana dan jadwal “optimal”. Sebagai gantinya, mereka memberikan jumlah dan tanggal jatuh tempo kepada manajer pabrik untuk semua permintaan produksi. Manajer menggunakan informasi ini untuk memuat pabrik mereka dan menempatkan pekerjaan secara berurutan.

Teknologi paling canggih di dalam pabrik Zara adalah komputer besar. Sebuah peralatan pemotong kain menjadi pola yang bisa memotong lebih dari 100 lapisan kain sekaligus. Kain dipotong dulu dan dikirim dari pabrik Zara ke bengkel eksternal untuk dijahit.

Pusat Distribusi (DC)

Pusat distribusi Zara mengandalkan banyak otomatisasi dan komputerisasi. Sebagai contoh, bermil mil sabuk pengangkut otomatis memfasilitasi tugas yang berkelanjutan untuk menerima jumlah besar dari masing – masing garmen dari pabrik, kemudian menggabungkan kembali garmen ini menjadi pengiriman untuk setiap toko. Manusia membantu pekerjaan ini, terutama dengan melepaskan pakaian dari ikat pinggang pada akhir di perjalanan mereka melalui DC.

Toko

Semua toko Zara memiliki alat yang dikenal dengan personal digital assistant (PDA) dan sistem POS. Akan tetapi dirasa terlalu lama dan terlalu mahal untuk mengirimkan formulir pemesanan bolak – balik ke semua toko di seluruh dunia dua kali seminggu. Salgado dan rekan – rekannya memutuskan untuk mengatasi situasi ini dengan IT dan mulai bereksperimen dengan komputer genggam yang akan berkomunikasi dengan La Coruna melalui modem. Mereka pertama kali menggunakan perangkat Newton milik Apple dan menjadi salah satu pengguna terbesar dari teknologi.

Zara terus menerus meningkatkan PDA-nya sebagai kemajuan teknologi seperti adanya layar dan lain – lain. Terminal POS yang digunakan oleh Zara masih menggunakan sistem operasi DOS dan aplikasi POS yang dikembangkan secara internal yang berjalan bersama – sama. Karena kombinasi ini telah terbukti sangat stabil, efektif, dan mudah.

Baik terminal POS maupun PDA selalu terhubung ke markas Zara atau ke toko yang lain. Setiap toko memiliki modem yang digunakan pada akhir setiap bisnis untuk mengirimkan informasi penjualan komprehensif dan data lainnya ke La Coruna.

Kesimpulan

Salgado dan Sanchez melihat bahwa langkah mengubah sistem operasi terminal POS Zara mensyaratkan sejumlah keputusan lanjutan. Dan Zara diklaim satu – satunya pelanggan yang menggunakan sistem operasi kuno. Sekarang adalah waktu yang tepat untuk membuatnya atau seharusnya perusahaan menggunakan infrastruktur TI yang telah bekerja sangat baik untuk waktu yang lama.

Nama : Doni Pramana
Kelas : MM34B
NIM : 192510013
Mata Kuliah : Manajemen Sistem dan Teknologi Informasi
Dosen : Darius Antoni, S.Kom., M.M., Ph.D.

ZARA: IT FOR FAST FASHION

(ZARA: IT UNTUK FASHION YANG CEPAT)

Model Bisnis Zara

Zara didirikan oleh Amancio Ortega. Pada tahun 2003 dia merupakan pemegang saham dan pria terkaya di Spanyol. Ortega memulai pada tahun 1963 dengan parbik pakaian. Seiring waktu, ia menjadi percaya bahwa ritel dan manufaktur harus terkait erat dalam industri pakaian, di mana permintaan konsumen sangat sulit diperkirakan. Lalu, Ortega membuka toko Zara pertama di La Coruna pada tahun 1975.

Pada tahun 1985, terjadilah 2 (dua) peristiwa penting. Pertama, Inditex (Industria de Diseno Textil) dibentuk sebagai sebuah perusahaan induk diatas Zara. Kedua, Jose Maria Castellano Rios bergabung dengan perusahaan.

Kecepatan dan Pengambilan Keputusan

Selain ketertarikan mereka pada teknologi informasi, Ortega dan Castellano berbagi 2 (dua) kepercayaan. Pertama, Zara harus mampu merespons dengan sangat cepat tuntutan target pelanggan, yang masih muda yang sadar mode. Zara ingin bisa memproduksi produk yang masih baru, bukan hanya mengandalkan persuasif pemasaran untuk mendorong pakaian yang dibuat beberapa waktu lalu.

Kedua, Ortega, Castellano, dan manajer senior lainnya ingin memanfaatkan kecerdasan dan kepercayaan penilaian karyawan di seluruh perusahaan dan bukannya mengandalkan sekelompok kecil pembuat keputusan. Manajer toko memutuskan pakaian apa yang akan dijual di toko mereka. Mereka memesan barang – barang yang mereka piker akan terjual, bukan hanya menerima dan menampilkan apa yang diputuskan markas untuk dikirimkan kepada mereka.

Pemasaran, Pernak – Pernik, dan Periklanan

Zara hampir tidak beriklan. Perusahaan menempatkan iklan hanya untuk mempromosikan penjualan tahunan, dan untuk mengumumkan pembukaan toko baru. Akibatnya, pengeluaran pemasaran Zara rata – rata pendapatan 0,3 %.

Manajer toko Zara punya banyak kebebasan dalam memutuskan pakaian apa yang akan tersedia, mereka tidak memiliki keleluasaan tentang penampilan dan rasa toko mereka. Tata letak toko berubah setiap 4 (empat) hingga 5 (lima) tahun, dengan karya seni, tampilan jendela, dan rak penjualan. Contoh toko disimpan di La Coruna yang mana telah dirancang dan diuji sebelum diluncurkan di seluruh dunia. Setelah mendesain ulang, tim yang berbasis di La Coruna pergi ke setiap toko Zara untuk mendirikan tata letak baru.

Ada 3 (tiga) implikasi mengikuti dari sebuah pakaian. Pertama, pembeli Zara yang berpengalaman tahu bahwa mereka harus membeli pakaian itu pada saat itu juga, karena mungkin mereka tidak mengetahui apakah akan datang di kunjungan berikutnya. Kedua, pembeli juga tahu bahwa harus sering mengunjungi toko karena gaya baru terus muncul. Dan Ketiga, pakaian Zara tidak dirancang dan diproduksi agar tahan lama. Mereka menggambarkan sebagai “pakaian yang akan dikenakan 10 kali”

Zara telah memutuskan untuk tidak menjual pakaian melalui internet karena 2 (dua) alasan. Pertama, pusat distribusi (DC) tidak dikonfigurasi untuk memilih pesanan kecil dan mengirimkan ke konsumen. Kedua, akan rumit untuk menangani pengembalian barang dagangan secara *online*.

Keuangan dan Pertumbuhan

Pada awal 2003, Inditex mengoperasikan 1.558 toko di 45 negara, yang hampir 550 diantaranya bagian dari Zara. Grup ini membka rata – rata satu per hari di seluruh dunia. Sebanyak 46 % dari penjualan grup berasal dari pasar internasional terbesar di Spanyol, dan Perancis. Zara menghasilkan 73,3 % dari penjualan grup.

Para eksekutif Inditex meyakinkan bahwa ruang yang cukup untuk pertumbuhan ada di pasar saat ini. Italia misalnya, memiliki beberapa toko Zara, dan ada fakta tentang pembeli yang paling sadar fashion di Eropa. Toko Italia Zara sangat populer, memberi Castellano kepercayaan diri pada suatu negara itu untuk dapat memiliki toko yang mirip dengan Spanyol.

Operasional

Zara menyiapkan 3 (tiga) proses, yaitu siklus pemesanan, siklus pemenuhan, dan desain manufaktur. Pemesanan ini (pakaian oleh toko – toko) adalah yang paling umum, ditentukan dengan tepat, dan terstandarisasi di seluruh dunia.

Pemesanan

Setiap bagian utama dari Toko Zara, pakaian Pria, Wanita, dan Anak – anak dipesan di La Coruna, dua kali seminggu. Barang yang dibeli dan dipesan adalah pakaian baru yang selalu tersedia. Toko sulit untuk mengirimkan barang yang di pesan secara mendadak. Jika mereka ketinggalan, La Coruna menghitung pesanan khusus untuk mereka, berdasarkan apa yang mereka miliki dijual sejak pesanan sebelumnya.

Manajer toko menentukan jumlah pengisian ulang dengan berjalan di sekitar toko dan menentukan apa yang telah terjual dengan menghitung pakaian dan berbicara dengan tenaga penjualan. Toko pribadi tidak dapat menemukan saldo inventaris mereka di computer d dalam toko. Jadi, menyisir atau menelusuri toko adalah satu – satunya hal tepat untuk membeli tingka stock.

Manajer belajar tentang pakaian baru yang tersedia dengan memegang sejenis PDA itu yang terhubung setiap malam, melalui modem dial-up ke SI di La Coruna. Kurang dari 24 jam sebelum masa tenggang, semua pesanan sampai ke SI La Coruna.

Untuk memudahkan pemesanan, pengelola toko khusus “berseri seri” di beberapa segmen. Setiap segmen ke perangkat aman yang berbeda menggunakan teknologi keselamatan. Beberapa menggunakan ini untuk memenuhi segmen penawaran mereka saat mereka melewati toko, lalu tersenyum. Setelah menerima mereka, manajer akan mengirimkan formulir yang sudah selesai ke pesanan dan dikirim ke La Coruna.

Pemenuhan

Pemenuhan atau pengiriman pakaian ke toko untuk memenuhi pesanan mereka. Pekerjaan mereka adalah mencocokkan persediaan pakaian jadi yang data dari pabrik ke DC (Gudang) dengan permintaan toko untuk barang – barang ini. Mereka bekerja dengan 2 (dua) kelompok. Pesanan dari semua toko, yang segera dikirim setelah batas waktu pemesanan dan total diterima di gudang pada titik waktu yang sama. Di tingkat unit penyimpanan disetujui, yang didefinisikan sebagai kombinasi pakaian ditambah kain plus warna plus ukuran.

Pengirim biasanya muncul di toko satu atau dua hari setelah setiap pengiriman dilakukan. Toko di Eropa Barat dipenuhi kembali dengan 2 (dua) truk dari Spanyol. Zara tidak memiliki “ruang belakang” atau tempat penyimpanan yang dimana persediaan berlebih dapat disimpan.

Desain dan Manufaktur

Zara memperkenalkan koleksi desain yang baru diluncurkan musim gugur atau musim semi, musim dingin atau musim panas. Namun Zara juga mengeluarkan desain baru terus menerus sepanjang tahun, termasuk perubahan kedua untuk pakaian yang ada dan kreasi yang berbeda. Di sebuah tahun, biasanya Zara memperkenalkan sekitar 11.000 desain baru dan nilai rata – rata 2.000 sampai 4.000.

Zara dapat mendukung desain baru dari konsep ke konsep produksi dan masuk ke gudang hanya dalam 3 (tiga) minggu. Dua hari setelah itu, bahan – bahan garmen bisa dipasang di rak penjualan toko – toko di seluruh dunia. Kecepatan ini memungkinkan Zara untuk merespons selera masyarakat yang tidak terduga dan berubah – berubah. Konsekuensi dari yang diperoleh Zara untuk desain, yaitu perusahaan tidak harus memperkirakan angka penjualan jangka panjang yang akurat. Zara tidak harus memprediksi apa yang terjadi enam bulan atau bahkan satu bulan di masa depan. Itu bisa terus dinikmati apa yang diinginkan pelanggan yang menanggapi dan membeli.

Teknologi Informasi

Pengaturan dan Organisasi

Salgado dan Castellano duduk di Komite Pengarah Teknologi dan mulai terlibat sejak awal diskusi yang mungkin termasuk komputerisasi. Saat diskusi berlangsung, Salgado dan rekan – rekannya akan menentukan sistem baru apa yang jika dibutuhkan personale department sistem informasi yang mana harus mengerjakan.

Salgado dan rekan – rekannya berbag preferensi untuk menulis aplikasi yang mereka butuhkan sendiri untuk membeli perangkat lunak yang tersedia secara komersial. Pengembangan aplikasi dan kegiatan TI lainnya adalah tanggung jawab departemen sistem informasi. Sekitar 50 orang hampir semuanya berasal dari Galicia dan direkrut dari universitas lokal. Mereka dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu bagian solusi toko, dukungan logistik, dan sistem administrasi.

La Coruna

Di La Coruna, beberapa sistem informasi digunakan mendukung operasional Zara. Secara internal aplikasi yang dikembangkan digunakan untuk membuat penawaran dan didistribusikan melalui internet ke toko – toko di seluruh dunia dan juga menerima pesanan dari semua toko dan mengumpulkannya.

Pabrik

Di dalam pabrik Zara, aplikasi yang relater sederhana digunakan untuk merencanakan produksi. Ini aplikasi yang tidak menggunakan matematika canggih untuk menghasilkan rencana dan jadwal “optimal”. Sebagai gantinya, mereka memberikan jumlah dan tanggal jatuh tempo kepada manajer pabrik untuk semua permintaan produksi. Manajer menggunakan informasi ini untuk memuat pabrik mereka dan menempatkan pekerjaan secara berurutan.

Teknologi paling canggih di dalam pabrik Zara adalah komputer besar. Sebuah peralatan pemotong kain menjadi pola yang bisa memotong lebih dari 100 lapisan kain sekaligus. Kain dipotong dulu dan dikirim dari pabrik Zara ke bengkel eksternal untuk dijahit.

Pusat Distribusi (DC)

Pusat distribusi Zara mengandalkan banyak otomatisasi dan komputerisasi. Sebagai contoh, bermil mil sabuk pengangkut otomatis memfasilitasi tugas yang berkelanjutan untuk menerima jumlah besar dari masing – masing garmen dari pabrik, kemudian menggabungkan kembali garmen ini menjadi pengiriman untuk setiap toko. Manusia membantu pekerjaan ini, terutama dengan melepaskan pakaian dari ikat pinggang pada akhir di perjalanan mereka melalui DC.

Toko

Semua toko Zara memiliki alat yang dikenal dengan personal digital assistant (PDA) dan sistem POS. Akan tetapi dirasa terlalu lama dan terlalu mahal untuk mengirimkan formulir pemesanan bolak – balik ke semua toko di seluruh dunia dua kali seminggu. Salgado dan rekan – rekannya memutuskan untuk mengatasi situasi ini dengan IT dan mulai bereksperimen dengan komputer genggam yang akan berkomunikasi dengan La Coruna melalui modem. Mereka pertama kali menggunakan perangkat Newton milik Apple dan menjadi salah satu pengguna terbesar dari teknologi.

Zara terus menerus meningkatkan PDA-nya sebagai kemajuan teknologi seperti adanya layar dan lain – lain. Terminal POS yang digunakan oleh Zara masih menggunakan sistem operasi DOS dan aplikasi POS yang dikembangkan secara internal yang berjalan bersama – sama. Karena kombinasi ini telah terbukti sangat stabil, efektif, dan mudah.

Baik terminal POS maupun PDA selalu terhubung ke markas Zara atau ke toko yang lain. Setiap toko memiliki modem yang digunakan pada akhir setiap bisnis untuk mengirimkan informasi penjualan komprehensif dan data lainnya ke La Coruna.

Kesimpulan

Salgado dan Sanchez melihat bahwa langkah mengubah sistem operasi terminal POS Zara mensyaratkan sejumlah keputusan lanjutan. Dan Zara diklaim satu – satunya pelanggan yang menggunakan sistem operasi kuno. Sekarang adalah waktu yang tepat untuk membuatnya atau seharusnya perusahaan menggunakan infrastruktur TI yang telah bekerja sangat baik untuk waktu yang lama.

ZARA : Teknologi Informasi pada mode pakaian tercepat

Salgado dan Sanchez keduanya khawatir tentang :

- Bagaimana meningkatkan sistem operasi modern aplikasi POS itu sendiri
- Bagaimana membangun jaringan didalamnya

Model Bisnis Zara,

ZARA didirikan oleh Amancio Ortega, di tahun 2003 dia adalah pemegang saham terbesar dan terkaya di Spanyol. Ortega telah memulai usahanya yaitu pabrik pakaian di tahun 1963. Seiring waktu dia percaya bahwa ritel dan manufaktur terkait erat dengan pabrik pakaian, dimana permintaan konsumen sangat sulit diperkirakan. Hingga dia terintegrasi untuk membuka toko ZARA yang pertama di La Coruna pada 1975.

Dua peristiwa penting terjadi pada tahun 1985. Pertama, INDITEX dibentuk sebagai sebuah perusahaan induk di atas ZARA sebagai rantai ritel lainnya, dan sebuah jaringan pemasok yang dimiliki secara internal. Kedua, Jose Maria Castellano Rios bergabung dengan perusahaan. Castellano seorang manajer Teknologi Informasi dan meyakinkan Ortega bahwa computer sangat penting dalam bisnis. Castellano menjadi CEO di INDITEX 1997.

Kecepatan dan Pengambilan Keputusan,

Ortega dan Castellano membagi dua keyakinan tentang teknologi informasi perusahaan, yaitu :

1. ZARA harus mampu merespon dengan sangat cepat tuntutan para pelanggan, mereka yang masih muda, penduduk kota yang sadar mode. Selera pakaian mereka berubah dengan cepat, sangat sulit diprediksi, dan sulit untuk dipengaruhi.
2. Memanfaatkan kecerdasan dan kepercayaan penilaian karyawan di seluruh perusahaan, untuk mereka membuat keputusan, yaitu manajer toko di ZARA diberi banyak tanggung jawab, selain mengurus pelanggan, karyawan, kontraktor dan tuan tanah, juga memutuskan pakaian apa yang akan dijual di toko mereka.

Pemasaran, Barang Dagangan dan Periklanan,

Tidak seperti pesaing utamanya yang merupakan pengecer pakaian multinasional lainnya seperti, H&M, Gap, dan Benetton, ZARA hamper tidak beriklan. Perusahaan hanya menempatkan iklan untuk promosi penjualannya 2x setahun dan mengumumkan pembukaan toko baru. Akibatnya pengeluaran pemasaran ZARA rata-rata 0,3% dari pendapatan, bukan seperti pesaing sampai 3%-4% rata-rata dari pendapatan. ZARA hanya menghabiskan sedikit biaya untuk iklan, dan justru menghabiskan relative banyak untuk toko-tokonya. Lokasi toko

mereka di distrik ritel utama kota, seringkali di jalan yang paling terkenal. Tata letak toko benar-benar berubah setiap empat hingga lima tahun. Tiga implikasi dalam pendekatan ini adalah :

1. Para pembeli ZARA yang berpengalaman tahu, jika mereka melihat pakaian yang mereka sukai, maka mereka harus membelinya di tempat, karena mungkin tidak ada di toko jika melakukan kunjungan berikutnya, (karena rata-rata perubahan selama 3-4 minggu di toko).
2. Pembeli juga tahu bahwa mereka harus sering mengunjungi toko, Karena gaya baru muncul semua.
3. Pakaian ZARA tidak dirancang dan diproduksi agar tahan lama, mereka digambarkan sebagai "pakaian yang akan dikenakan 10x".

Keuangan dan Pertumbuhan,

Pada tahun 2003, INDITEX mengoperasikan 1.558 toko di 45 negara, yang hampir 550 diantaranya bagian dari rantai Zara. Grup ini membuka rata-rata satu toko per hari di seluruh dunia, 46% dari penjualan grup berada di Spanyol dengan Prancis pasar internasional terbesar. Zara menghasilkan 73,3% dari penjualan grup.

OPERASI,

Zara menetapkan tiga proses siklus :

1. Pemesanan, setiap bagian utama dari toko Zara, pria, wanita dan anak-anak memesan ke La Coruna 2x seminggu.
2. Pemenuhan, atau pengiriman pakaian ke toko untuk memenuhi pesanan mereka, melibatkan grup periklanan lainnya di La Coruna.
3. Desain dan manufaktur, seperti pengecer pakaian besar lainnya, Zara memperkenalkan koleksi desain yang baru untuk musim gugur, dingin dan musim semi/ musim panas. Dalam 1 tahun Zara memperkenalkan 11.000 item baru dan item pesaing rata-rata 2.000-4.000

INFORMASI TEKNOLOGI,

- Pendekatan dan Organisasi, yaitu konsisten dengan preferensi untuk kecepatan dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi.

- Pabrik, di dalam pabrik zara, aplikasi yang relative sederhana digunakan untuk merencanakan produksi. Teknologi paling canggih yaitu peralatan besar yang dikendalikan computer untuk memotong kain menjadi pola.
- Pusat Distribusi, mengandalkan banyak otomatisasi dan komputerisasi.
- Toko, semua toko Zara memiliki handheld yang identik, juga dikenal sebagai personel digital assistants (PDA).

ANALISA SWOT

Setelah menganalisis operasi perusahaan, para peneliti mengungkap beberapa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keputusan akhir manajemen. Zara memiliki beberapa kekuatan yang membantu perusahaan memposisikan merek di industri. Yang pertama adalah lokasi toko Zara yang bagus. Perusahaan biasanya memasang gerai mereka di jalan-jalan dan mal kelas atas. Model bisnis Zara dianggap sebagai salah satu kekuatannya karena filosofi uniknya tentang mode cepat - segera memuaskan permintaan pelanggan. Dalam 2-3 minggu, Zara dapat memenuhi pesanan di semua toko di seluruh dunia. Zara meluncurkan koleksi baru mereka setengah tahunan dan perusahaan memastikan untuk memperkenalkan barang-barang baru terus menerus sepanjang tahun. Selama bertahun-tahun, Zara memiliki lebih dari 2000 toko di seluruh dunia yang membantu mereka membangun nama merek yang kuat di industri pakaian. Zara mempraktikkan pendekatan rasional di mana karyawan dan staf terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Perusahaan juga menghargai minimalisasi biaya yang memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya mereka secara efisien dan efektif.

Kelemahan utama Zara adalah memiliki strategi pemasaran yang lemah. Meskipun Zara bergantung pada iklan dari mulut ke mulut, Zara berpotensi membatasi pengakuan mereknya dengan kurangnya iklan cetak. Pesaingnya, yang sangat fokus pada periklanan, seringkali lebih dikenal dan dikenal di industri ini. Zara memiliki tingkat persediaan hampir nol sehingga stok barang yang diproduksi terbatas yang sering mengarah ke kehabisan persediaan. Kelemahan lain adalah bahwa komunikasi antara toko-toko dan kantor pusat terbatas karena fungsi sistem saat ini.

Peluang mengetuk pintu sekali tetapi tidak di pintu Zara karena mereka memiliki banyak peluang. Pertama dalam daftar adalah permintaan fashion tinggi dengan harga rendah relatif terhadap para pesaingnya. Zara juga dapat memperluas operasinya di seluruh dunia dengan membuka lebih banyak cabang dan outlet. Zara dapat mencoba transaksi online yang memungkinkan mereka untuk menembus segmen pasar baru. Mereka juga dapat mencoba memperluas jangkauan lini produk mereka.

Mengingat peluang yang mungkin membantu Zara meningkatkan operasi mereka, ada juga berbagai ancaman yang mungkin menghambat peningkatannya. Seperti perusahaan mapan lainnya, Zara juga menghadapi persaingan ketat dari perusahaan lain, terutama mereka yang mengembangkan sistem OS yang lebih baru dan lebih efektif. Selain pasar yang ada, pasar negara berkembang juga menjadi ancaman bagi Zara. Selain itu, karena meningkatnya teknologi dan

penyebaran pengetahuan, desain dan model bisnis Zara mungkin diadopsi atau bahkan disalin oleh perusahaan lain. Dan terakhir, sifat ekonomi yang tidak terduga juga dapat menimbulkan ancaman bagi Zara.

ALTERNATIF

- a) Alternatif Pertama: Mempertahankan sistem yang ada untuk mencegah perusahaan dari kemungkinan bahwa itu akan membuat keputusan yang akan menghasilkan lebih banyak biaya daripada manfaat.
- b) Alternatif Kedua: Meningkatkan ke sistem modern yang dikembangkan secara internal yang akan membantu perusahaan dalam memantau operasinya.
- c) Alternatif Ketiga: Mengalihdayakan pengembangan perangkat lunak untuk menghilangkan biaya yang timbul karena membuat perangkat lunak secara internal.
- d) Alternatif Keempat: Terus menggunakan OS yang ada saat sistem yang lebih baru sedang dikembangkan secara internal sehingga akan ada cadangan jika ada sistem gagal.

REKOMENDASI

Grup merekomendasikan agar Zara meningkatkan ke OS yang lebih baru sambil melanjutkan operasi menggunakan OS yang lama. Untuk saat ini, menggunakan DOS tampaknya menguntungkan bagi perusahaan, tetapi itu mungkin bukan 10-20 tahun dari sekarang. Keunggulan kompetitif Zara adalah kecepatannya dan mungkin akan hilang jika perusahaan tidak meningkatkan ke OS yang lebih baru yang dapat memberikan transaksi yang jauh lebih cepat dan lebih akurat.

Selain itu, penggunaan berkelanjutan dari OS lama sambil menerapkan sistem baru memastikan bahwa akan ada cadangan jika terjadi kesalahan tak terduga atau tidak dapat diperbaiki. Ini juga membuat transisi lebih mudah bagi karyawan; itu memberi mereka kesempatan untuk memahami sistem baru sepenuhnya dan membiasakan diri dengannya.

Selain itu, jika perusahaan memilih untuk meningkatkan ke sistem baru, jaringan yang lebih mudah dan lebih cepat di seluruh perusahaan sekarang mungkin. "Inventaris teoritis" tidak harus tetap teoritis; toko-toko di seluruh dunia

dapat mengirim tingkat persediaan waktu nyata ke La Coruña. Pesanan dapat dengan mudah diisi, dan kepuasan pelanggan akan semakin meningkat.

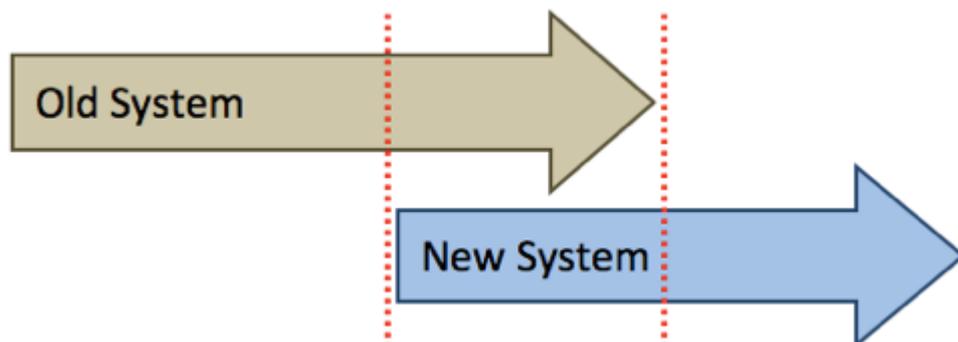
Selain itu, perusahaan dapat memeriksa OS lebih kritis, dan menemukan ruang untuk perbaikan. Karena Zara menawarkan model bisnis yang unik, grup ini merekomendasikan bahwa departemen TI perusahaan harus memodifikasi OS baru menjadi sistem yang akan bekerja dengan baik untuk perusahaan. Melalui ini, Zara dapat mengidentifikasi peluang lain dan menghilangkan biaya yang tidak perlu.

Biayanya memang besar, tetapi mengingat manfaat OS baru akan memberikan hari ini dan dalam jangka panjang, jutaan dolar ini menjadi setitik debu dalam laporan keuangan masa depan.

IMPLEMENTASI

Agar Zara meningkatkan sistem saat ini, ia harus mengimplementasikan perubahan secara bertahap. Dalam jangka pendek, tidak perlu segera meningkatkan sistem. Zara perlu melakukan perubahan dalam waktu yang lama. Agar Zara dapat mempertahankan statusnya di industri, Zara harus terlebih dahulu mengembangkan strategi untuk perubahan.

Mode implementasi paralel berjalan menjadi pilihan yang paling tepat. Ini berarti bahwa sistem baru dimulai, tetapi sistem lama tetap berjalan berdampingan (paralel) untuk sementara waktu. Semua data yang dimasukkan ke dalam sistem lama, juga dimasukkan ke yang baru. Dalam jangka panjang, setelah sistem baru terbukti berfungsi, sistem lama akan dihentikan.



Gambar 1. Berjalan Paralel

Saat ini, Zara harus menunda investasi dalam sistem saat ini dan mungkin melakukan uji coba OS baru untuk mengumpulkan data efeknya. Seharusnya menetapkan anggaran untuk mengimplementasikan seluruh upgrade. Alih-alih berinvestasi satu kali, Zara harus melakukan investasi dalam tahap berurutan. Zara perlu merancang rantai pengambilan keputusan formal. PDA yang digunakan untuk pemesanan tidak nyaman digunakan, dan Zara harus menggantinya dengan peralatan yang nyaman seperti PC. Selain itu, PDA dan POS tidak terhubung. Untuk meningkatkan kemampuan jaringan di setiap tingkat toko, Zara harus beralih dari jaringan berbasis modem ke jaringan berbasis broadband. Ini akan memungkinkan Zara untuk tetap terhubung dengan toko-toko lain serta dengan kantor pusat.

Lebih jauh, melatih karyawan adalah bagian besar dari gambaran ini. Departemen TI harus menjadi yang pertama untuk memahami keseluruhan OS baru; mereka harus mengetahui setiap sudut dan celah sehingga perusahaan tidak perlu melakukan outsourcing jika ada bagian dari sistem gagal. Kedua, karyawan toko harus dibiasakan dengan sistem baru sehingga tujuan dapat dicapai; memperbarui inventaris tidak boleh memakan waktu berjam-jam tetapi hanya beberapa detik, dengan ketukan sederhana pada perangkat genggam mereka.

PERKEMBANGAN

Tahun 2005

Inditex membuka toko pertamanya di Filipina, Monako, Kosta Rika, Thailand, dan Indonesia.

Tahun 2006

Inditex membuka toko Zara pertamanya di Shanghai, Cina. Inditex menetapkan Rencana Strategis Lingkungan 2007-2010.

Tahun 2008

Peluncuran Uterqüe, merek yang mengkhususkan diri dalam aksesoris mode. Zara membuka toko nomor 4.000 di Tokyo. Inditex mencapai 73 pasar dengan toko-toko di Korea, Ukraina, Montenegro, Honduras dan Mesir. Tapi mereka tahun ini mengalami krisis ekonomi, dan selama kuartal pertama Zara membuka 145 toko.

Tahun 2009

Pada 2009 Zara hanya membuka 95 toko pada kuartal pertama tetapi mengoperasikan 1520 toko pada akhir tahun dan menghasilkan € 6,8 Miliar dalam pendapatan.

Tahun 2010

Zara mulai menjual produk-produknya secara online pada bulan September dan pada akhir 2010 platform online tersebut telah beroperasi di 16 pasar Eropa. Grup menyajikan Rencana Strategi Lingkungan yang baru: "Sustainable Inditex 2011-2015".

Tahun 2011

Pablo Isla mengambil alih sebagai Ketua Inditex. Perusahaan ini meluncurkan platform online untuk semua mereknya dan Zara mulai menjual modenya secara online di AS dan Jepang.

Tahun 2012

Inditex menghadirkan citra baru Zara di toko Fifth Avenue di New York. Inditex juga meluncurkan aplikasi seluler Zara di App store.

Tahun 2014

Anda sekarang dapat membayar melalui Apple Pay menggunakan aplikasi Zara iOS di AS. Juga, Inditex mengadaptasi teknologi RFID; itu membuat distribusi lebih efisien dan manajemen garmen di dalam toko lebih akurat, meningkatkan standar layanan pelanggan secara keseluruhan. Proyek ini sudah beroperasi di lebih dari 700 toko Zara dan sedang dalam proses diluncurkan secara lebih luas. Semua pusat logistik Zara sudah memiliki teknologi yang sepenuhnya operasional dan Grup mengharapkan untuk menginstalnya di semua toko Zara pada tahun 2016 dengan rencana untuk peluncuran bertahap di seluruh rantai berikutnya. Bagi Pablo Isla, penerapan teknologi generasi mendatang ini adalah "salah satu perubahan paling signifikan dalam cara gerai Grup beroperasi".

TUGAS II MANAJEMEN SISTEM INFORMASI DAN TEKNOLOGI INFORMATIKA

NAMA : JULIANA

NPM : 192510015

ZARA : TEKNOLOGI INFORMASI FASHION YANG CEPAT

Salgado dan Sancez khawatir tentang IT di sistem penjualan ZARA, mereka merencanakan untuk mengupgrade sistem lama mereka yaitu DOS ke sistem yang baru seperti Windows, Linux/Unix, kekhawatiran Sancez adalah resiko rusaknya sistem jaringan yang sudah sangat sempurna, Salgado khawatir dengan sistem informasi yang sekarang karena melihat perkembangan ZARA yang besar namun dengan sistem informasi yang semakin usang, bagaimana jika penyedia perangkat keras untuk aplikasi penjualan ZARA tidak memproduksi perangkat tersebut lagi? perusahaan penyedia itu sendiri sudah menjelaskan bahwa ZARA adalah satu-satunya konsumen yang masih menggunakan sistem operasi DOS, penyedia juga mengatakan bahwa mereka tidak memiliki rencana untuk mengganti mesin tersebut jadi ZARA tidak akan lama lagi bisa menggunakan sistem DOS, Salgado sendiri sudah mengusulkan asuransi didalam perjanjian dengan pihak penyedia terminal.

Kecepatan Membuat Keputusan

Ortega dan Castellano berbagi keyakinan tentang perusahaan. Pertama, ZARA harus sangat cepat merespon perubahan kebutuhan konsumen yang muda dan mengikuti tren fashion. Selera fashion konsumen berubah sangat cepat, juga sangat sulit di prediksi dan dipengaruhi, perusahaan di bidang pakaian telah menunjukkan teknik pemasaran dan periklanan yang mungkin efektif untuk membuat konsumen membeli produk mereka, walaupun sejarah menunjukkan bahwa teknik tersebut sudah umum dan walaupun dengan iklan yang begitu intens, fashion yang baru dapat hilang secara tiba-tiba, contohnya apa yang dikenakan artis di acara penghargaan musik, tiba-tiba sangat populer lalu secara cepat menghilang. ZARA ingin memproduksi dan menyampaikan fashion mereka selagi masih sangat populer daripada bergantung dari iklan dan pemasaran untuk memaksa fashion yang sudah ada sejak lama. Kedua, Ortega, Caastellano dan manajer-manajer senior lainnya ingin mengambil keuntungan dari kecerdasan dan mempercayakan penilaian karyawan terhadap perusahaan daripada hanya bergantung pada sekumpulan kecil pembuat keputusan, contohnya manajer-manajer toko ZARA, mereka diberikan tanggung jawab lebih besar dalam rantai bisnis pakaian ini, selain tanggung jawab terhadap pembeli, pegawai, kontrak dan pemilik tempat, manajer toko juga memutuskan bahan apa yang harus dijual di toko mereka, mereka menempatkan pakaian yang kemungkinan akan laku terjual daripada menerima apa yang pusat perintahan untuk dipajang di cabang toko masing-masing.

Penjualan, Produk Penjualan dan Periklanan

Tidak seperti pesaingnya seperti H&M, GAP, dan Benneton, ZARA tidak beriklan secara virtual, mereka hanya beriklan saat mengumumkan sale tahunan dan pembukaan cabang baru, ini hanya menghabiskan 0,3% dari pendapatan perusahaan, lebih kecil dari perusahaan pesaing. Daripada menghabiskan biaya iklan, ZARA lebih besar menghabiskan biaya untuk toko. ZARA selalu berlokasi di komplek utama pertokoan, di jalan yang terkenal, manajer toko nya pun diberi kebebasan untuk mengatur pakaian apa yang dipajang, tampilan tokko pun berubah setiap 4 atau 5 tahun, display rak

dan gantungan toko juga sering berganti, sekitar 1,5m persegi terdapat tempat untuk merancang tampilan toko, setelah design tersebut siap maka akan di tim La Coruna akan terbang ke tiap cabang ZARA untuk melakukan penyesuaian toko yang baru. Toko cabang tidak memiliki kebebasan menentukan harga produk, harga produk ditentukan oleh manajer produk dan harganya disesuaikan dalam bentuk euro, harga untuk negara lainnya disesuaikan dengan presentase dasar, biaya kirim dan kondisi toko. Zara tidak pernah memproduksi pakaian “klasik” yang selalu bisa dipakai, faktanya ZARA memproduksi pakaian untuk jangka waktu pendek, berdasarkan pengalaman pengunjung ZARA, 75% dari pembeli akan membeli pakaian yang mereka suka karena kemungkinan pakaian tersebut tidak akan ada lagi saat mereka berkunjung ke toko itu lagi (pakaian yang dipajang diganti setiap tiga-empat minggu). Kedua, pembeli akan sering datang ke toko sejak tren pakaian akan muncul setiap waktu maka dari itu, ZARA tidak merancang pakaian yang berkualitas tinggi, namun seperti “pakaian yang bisa dipakai sebanyak 10 kali”.

Keuangan dan Perkembangannya

Di tahun 2003, Inditex membuka 1.558 toko di 45 negara, 550 di antaranya adalah bagian dari ZARA, masing-masing grup toko membuka toko di 1 negara di seluruh dunia, 45% penjualan berasal dari Spanyol, 60% penjualan berasal dari segmen wanita dan sisanya berasal dari segmen laki-laki dan anak-anak. Eksekutif Inditex merasa ada ruang yang besar untuk mengembangkan bisnisnya, seperti Italia, di beberapa toko ZARA di kota itu banyak di datangi oleh pakar fashion dan menjadi toko yang sangat populer maka Castellano sangat percaya diri bahwa suatu saat ZARA akan memiliki toko yang sama dengan di Spanyol, apalagi didukung dengan infrastruktur yang baik maka tidak akan menjadi masalah untuk membangun pabrik baru dan jaringan distribusi untuk mendukung perkembangan ZARA kedepan.

Operasional

Untuk meraih tujuan dengan cepat dan merespon perubahan kebutuhan konsumen, ZARA mendirikan tiga siklus proses; **pemesanan, pemenuhan, design dan pabrikan**, yang berstandar di seluruh dunia.

Teknologi Informasi

Sistem Informasi (SI) ZARA bukan dibeli melainkan dibuat, dengan merekrut 50 pegawai yang merupakan lulusan universitas Galicia, dimana mereka terbagi menjadi 3 kelompok yaitu; solusi toko, dukungan logistik dan sistem administrasi, para staf belum pernah diganti selama hampir 10 tahun terakhir.

La Coruna

Disini semua informasi pemesanan dan penjualan diproses, mulai dari laporan penjualan, pemesanan hingga stok pusat, semua laporan keuangan dikirim melalui modem yang sudah dihubungkan ke terminal, namun apabila laporan tidak tercatat dengan sempurna maka toko harus mencatat ulang dan memberi laporan teoretis, guna mengalokasikan keputusan dan masalah kecil lainnya

Pabrik

Mesin produksi di pabrik ZARA memiliki teknologi untuk mencetak pola langsung ke kain, lalu memotong kain dalam jumlah besar yakni 100 lapis bahan dalam sekali potong. Yang selanjutnya akan dibawa ke lokakarya luar untuk dijahit.

Pusat Distribusi

Setelah semua pakaian siap jadi, selanjutnya dengan menggunakan mesin packing otomatis pakaian di pack ke kardus untuk dikirim ke toko-toko cabang sesuai dengan nota pesanan yang dikirimkan, data pengiriman dikelola dipusat IT ZARA berkolaborasi dengan vendor peralatan conveyor.

Toko

Semua toko cabang ZARA memiliki perangkat identikal yaitu Personal Digital Assistant (PDA), PDA digunakan karena perusahaan merasa terlalu merepotkan menggunakan mesin fax dan telepon sebagai media laporan antar cabang di dunia dua kali seminggu, akhirnya mereka menggunakan PDA sebagai alat bantu laporan keuangan yang terhubung dengan modem, modem pertama yang digunakan adalah merek Apple's Newton dan menjadi pengguna terbesar hingga pada tahun 1998 setelah tak lagi beroperasi, ZARA pindah ke merek PDA lain. Setiap toko memiliki PDA yang berbeda-beda merek dan berganti apabila pabrikannya tutup dan berpindah ke pabrikan lainnya atau jika ada teknologi lebih maju seperti layar yang berwarna.

Apakah sudah waktunya untuk menghubungkan aplikasi penjualan dengan sistem operasi yang baru? Dan apakah masuk akal apabila ZARA membeli perangkat sebanyak mungkin untuk kebutuhan toko kedepannya apabila penyedia berhenti memproduksi perangkat terminal untuk ZARA? Jika ZARA berencana menghubungkan aplikasi penjualan ke sistem operasi baru, haruskah mereka menambahkan fitur baru di aplikasi tersebut? Karena salah 1 komplain manajer toko adalah terbatasnya penggunaan PDA dan stylus yang kecil sehingga memperlama proses transaksi dan retur, pemuktahiran aplikasi penjualan dapat meningkatkan fungsionalitas sistem, mulai dari penggunaan layar yang lebih besar, keyboard, mouse untuk transaksi yang lebih cepat, penggantian sistem lama ini juga akan membuka kesempatan untuk fitur-fitur baru, terutama jika jaringan internet telah ditambahkan, maka toko akan lebih mudah mengecek stok persediaan pakaian di cabang sehingga memudahkan transfer barang antar cabang yang membutuhkan, sehingga tidak perlu lagi menggunakan line telepon untuk mengecek stok barang ke cabang lain.

Case Study Zara It For Fast Fashion Business Essay

Zara, one of the largest clothing retailers, was founded in 1975 in La Coruna, Spain. With its innovative strategy, it achieves global expansion and becomes one of the most profitable brands. The company has grown nearly 550 stores around the world with almost half market in Spain and France. Zara has developed a business model based on quick response, short deadline and a great choice of clothes at reasonable price. Moreover, Zara always could provide new clothes with fashion every time.

The success of Zara is driven by its competitive advantages of quick response over its rivals. Obviously, Zara's fast fashion approach is quite different from other clothing retailers, which not only enables Zara to respond to the market demand with less time compared to its competitors, but also enhances Zara's capacity to anticipate the customers' trend. By following the trend, Zara is able to sell garments which are still hot and meet customers' desire without making advertisements. Moreover, trust given to its employees throughout the company largely increases autonomy, which in turn contributes to the success of the company. Employees have been given authority to specific decision making process; this allows staffs to work in teams which are more horizontal than hierarchical. For example, store managers could make tailored decisions on what garments would be on sale at their own stores and which items would be ordered, rather than relying on headquarters' decision. Their role is specifically designed to provide clothes only for a short period of time and follow the current trend.

In addition, these two main principals formed the company's basic core competencies. According to Prahalad & Hamel (1990), core competence of one corporation has three features. First, it provides potential access to a wide variety of markets. In this case, competencies of Zara's can be expanded to other markets worldwide, in another word, competency of Zara is a kind of strategy rather than a simple product; Second, it should make a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product, Zara's competence make the company numerously profitable; Lastly, competence should be hardly to imitate for its rivals, Zara's quick response model is not easily to copy as it may result large costs to acquire such systems for other companies.

Also, Zara has key strengths over other areas, such as, high turnover rates of products and limited level of stock, which enable Zara to have a lead time of 4 to 5 weeks for new garments and 2 weeks to restore; skillful management and employees, high efficient distribution systems, innovation, location of stores, and etc. And these could be competitive advantages of Zara over competitors.

Zara has made extensive use of information technology to implement dramatic reductions in the time it takes in the design, manufacture, and distribution process. With the help of information technology, Zara could strengthen its competitive advantage of fast speed and decentralized decision making strategy. First, information technology can improve quick response approach to follow fast fashion by develop communication channels. For example, as fax is considered to take too long and very costly to deliver orders, every store equipped with identical handhelds, known as personal digital assistants (PDAs). Using PDAs via

modern could save much time and thus speed up the communication process to headquarters. In addition, PDAs were also used for other tasks such as handling garment returns to DCs and transmitting information from headquarters to all stores. Second, information technology may also be available for facilitating decentralized decision making strategy. Other large clothing retailers mainly rely on sophisticated mathematics forecasting to generate optimal plans and schedules. Executed by computers at headquarters, to determine which cloth will sell in each location and in which quantity, headquarters just push these clothes to stores without input of managers. By contrast, Zara's store managers, almost have entirely discretion over which cloth to order and based on local tastes and instant demand. From sharp difference between Zara's and other retailers' approaches, it can be illustrated that IT will not enviably lead to one best way to execute core processes (McAfee & Brynjolfsson, 2008).

From discussion between Salgado and Sanchez, it can be seen that current issue faced by Zara is whether it should upgrade the point-of-sale (POS) system throughout the Zara value chain. The current POS terminal which is in use within every store runs on DOS operating system, it is no longer supported by Microsoft since 2003. But this DOS-based system meets the needs of the company; it had proved to be remarkably stable, effective and easy to maintain all over the time. Some people argue that as upgrade system would provide more functionality and convenience, and there is no need to sustaining the competency of fast fashion, we should upgrade the existing system. But it is very risky to do so, if the project goes wrong, it would blank out the global sales systems and would cost a lot of money. Moreover, it would add complexity to relative simple operating system, as DOS is very stable system and Zara almost have no problem to deal with it. What is most important, upgrading POS system has potential to deviate from currently extraordinary business model. For these reasons, I highly recommend that Zara currently maintain existing operating system unless changing is necessary.

When the company cannot run with obsolete system any more, suppose that hardware vendor no longer support ancient DOS system, Zara would have to develop new information systems (IS). When design and configuration of new information systems, it should be considered to work well and support peoples' work, not rather to make things more complicated (Kling, 1999). The expression requires understanding of how people work and what organization practices should be obtained. When use more advanced technology, we should consider whether it is faster or easier to use (Kling, 1999). What is more, we should determine the role of information technology in industry structure, analysis how IT might affect each competitive forces (Porter, 1985). Additionally, we should develop a plan for taking advantages of information technology (Porter, 1985). In the case of Zara, we should consider whether new IS still meet the company's competitive advantages and competencies, only in that way, information could help to improve growth of firm.

What is more, there are some areas that Zara could achieve improvement of its IT infrastructure. For example, there is a lack of connection of in-store network; employees have to copy daily sales on a disk first. The weakness of intra-communication should be filled when developing systems. Moreover, personal handhelds which used in every store could not connect to other stores or headquarters, it also should be considered at the time changing the system. Meanwhile, real-time inventory tracking could also been improved as currently Zara does not have ability to see other stores' inventory. What is more, Zara has to keep

updating its information flow to forecast future trends; with efficient IS it could keep leadership of the industry. In a word, the change of Zara's IT infrastructure is absolutely unavoidable and necessary because Zara such a big company cannot run with obsolete technology, and an effective IS should help with company's growth.

In conclusion, IS are now integrated with almost every aspect of business which is in order to meet varied customer preference (Pearlson, 2004), we should using IS appropriately to improve competitive advantage and meet business needs. Only in this way, Zara could obtain leadership of clothing industry and has a better future.

Nama : Paizurahman
NIM : 192510031
Kelas : Reguler B
Angkatan : 34
Mata Kuliah : Management Sistem dan Tehnologi Informasi

ZARA

STRATEGIC PLANNING

memberi pelanggan pilihan fashion yang eksklusif dan menciptakan pakaian yang berkualitas dengan memberikan model baru yang lebih cepat daripada peritel mode lainnya dan dengan harga terjangkau

Proses

Zara didirikan pada tahun 1975 oleh Armancio Ortega dan Rosalia. Zara sendiri merupakan brand inti dari Inditex, yg juga memiliki beberapa merek ternama lainnya seperti :Massimo Dutti , Pull and Bear , Oysho, Uterqüe, Stradivarius dan Bershka.

Zara sendiri hanya membutuhkan waktu kurang lebih 2 minggu untuk mengembangkan produk-produk barunya dan meluncurkan sekitar 10.000 design baru setiap tahunnya. Armancio ortega pertama kali membuka Zara Store di sebuah jalan utama di pusat kota Galicia, Spanyol. Toko pertama ini sukses menampilkan produk lookalike dengan harga murah dari mode pakaian populer dan kelas atas. sehingga Armancio membuka beberapa store lagi di Spanyol. Selama tahun 1980, Ortega mengubah proses perancangan, pembuatan, dan distribusi untuk mengurangi masa tunggu dan bereaksi terhadap tren baru dengan cara yang lebih cepat, yang disebutnya "mode instan". Perbaikan termasuk penggunaan teknologi informasi dan penggunaan kelompok desainer, bukan individu.

Dan hingga saat ini, Zara sudah terdapat di 73 negara di Dunia termasuk di Indonesia. Zara memiliki beberapa jenis pakaian, mulai dari Wanita (Woman dan TRF), Pria (Men), anak-anak (Zara Kids), Zara Home hingga kosmetik. Store Zara paling banyak berada di Spanyol (329 toko), dan Prancis (114 Toko). Sementara di Indonesia, Zara hanya ada 13 toko.

Develop and Maintance

- Dalam mengembangkan perusahaannya zara memproduksi barang setiap musim sehingga produk tersebut sangat ter up to date , produk baru diperkenalkan setiap 2 minggu sekali .
- Zara menggunakan teknologi yang fast respon dalam melayani penjualan online
- setiap manajer cabang toko dan stafnya mengirim laporan analisis penjualan apa yang sedang trend di toko sehingga toko pun semakin berkembang

- Zara menjual barang dengan item terbatas rata-rata 1 model hanya 2 item pertoko sehingga fashion itemnya tidak pasaran
- Memiliki kualitas pakaian yang baik dan style yang hampir sama dengan barang branded

Dalam *maintance* perusahaannya Apabila ada produk yang tidak laku zara akan terus memproduksi produk berikutnya dan menaikkan harganya sehingga kerugian produk yang tidak laku ditutupi produk yg laku sekarang.

Tujuan organisasi dan kemampuan

Tujuan perusahaan ini adalah menjual pakaian yang berkualitas dan berharga murah dan dapat dibeli semua kalangan dan mendapatkan banyak customer sehingga meningkatkan laba penjualan.

Tujuan lainnya adalah membantu perkembangan masyarakat dengan menyediakan banyak lapangan kerja dan berkomitmen pada lingkungan dengan mengurangi dan mendaur ulang limbah pabrik dengan cara:

1. Mengurangi produksi limbah dan mendorong daur ulang

Daur ulang gantungan dan tag keamanan yang dikumpulkan di toko-toko dan diproses untuk diubah menjadi barang plastik lainnya, adalah salah satu contoh pengelolaan limbah. Jutaan gantungan dan tag keamanan diproses setiap tahun. Sebagai tambahan, baik kardus dan plastik yang digunakan adalah hasil daur ulang.

2. Meningkatkan kesadaran di antara anggota tim

Komunikasi kampanye dan rencana pelatihan khusus multimedia untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan perlunya praktek-praktek berkelanjutan seperti pemangkasan konsumsi energi, dengan menggunakan transportasi berkelanjutan atau memodifikasi kebiasaan perilaku.

3. Penggunaan kertas atau kantong plastik biodegradable

Penggunaan kertas atau kantong plastik biodegradable 90% dari tas Zara memberikan kepada pelanggan adalah terbuat dari kertas. Namun kantong plastik digunakan dalam minoritas kasus, pada waktu-waktu tertentu seperti kampanye penjualan. Semua tas plastik yang mereka gunakan adalah biodegradable yang mereka terurai melalui proses biologis alami yang mencegah pencemaran lingkungan akibat plastik tradisional.

4. Hasilkan didaur ulang informasi.

Commitment untuk menggunakan kertas dan bahan-bahan daur ulang PEFC diperpanjang untuk bahan yang digunakan untuk informasi pelanggan. Katalog fashion mereka dicetak di atas kertas dengan FSC / PEFC MARK (menjamin sertifikat pengelolaan hutan lestari)

5. Menggunakan kain ekologi, seperti katun organik.

Zara Mendukung pertanian ekologis dan menggunakan katun organik dalam produksi item yang dipilih dari pakaian (100 katun%, benar-benar bebas pestisida, agen kimia dan pemutih). Dengan label khas produk ini dapat diidentifikasi dengan sangat mudah.

Kemampuan:

1. Kemampuan perusahaan ini ialah tidak hanya memproduksi dan menjual pakaian saja tetapi juga kosmetik, tas dan sendal .

2. Cepat dan tanggap

Zara mampu menghasilkan produk baru yang tren dan kekinian dan sampai di gerainya dalam waktu 15 hari saja (fast fashion) karena memiliki jaringan distribusi yang kuat dan bisa diandalkan. Ia mampu mendistribusi ke gerai Eropa hanya butuh waktu 24 jam saja Dan Amerika Utara atau Asia bisa dicapai kurang dari 40 jam.

Bussiness portofolio

Dengan adanya 2169 toko zara di 88 negara diseluruh dunia dengan pemilihan posisi toko yang strategis zara layak dikatakan sebagai perusahaan yang sukses dan terkenal di dunia yang tentu menarik perhatian para investor. Pendapatan zara meningkat dari tahun ke tahun dan pendapatannya pada tahun 2016 adalah 5.352 million (euro). Produk yang dijual zara juga layak bahkan bagus karena zara menggunakan bahan organik (cth : pakaiannya menggunakan katun organik). Perusahaan ini juga peduli terhadap lingkungan dengan mengurangi limbah pabrik bahkan melakukan daur ulang. Semua tas plastik yang mereka gunakan adalah biodegradable yang terurai melalui proses biologis alami. Katalog fashion mereka dicetak di atas kertas dengan FSC / PEFP MARK (menjamin sertifikat pengelolaan hutan lestari). Dengan menggunakan strategi bisnis yang cepat dan tepat zara mengeluarkan produk yang kekinian dengan proses cepat dan bahan berkualitas dengan harga murah. Perusahaan ini juga terus berkembang dari tahun ke tahun dan sangat sukses sehingga mampu bersaing dalam perekonomian global dengan segmentasi pasar international.

Market segmentation

Zara terbagi menjadi 3 klarifikasi konsumen:

1. Fashion Chaser: konsumen yang selalu mengikuti trend fashion
2. Opinion Seeker: konsumen yang di pengaruhi oleh orang disekitar mereka, contoh: social media
3. Value Buyer: konsumen yg paling sensitive dengan harga, ingin membandingkan harga diluar

Segmentation Zara dapat digambarkan dengan prinsip segmentation demografis
Target pelanggan biasanya berusia 18-40, dengan pendapatan mid-range (menengah) dan tertarik dengan trend fashion.

Tapi tidak hanya dari tampilan segmentation demografis, Zara mempertimbangkan targetnya, produk mereka juga dideskripsikan berdasarkan pandangan psikografis berdasarkan gaya hidup sibuk pelanggannya yang berarti bahwa mereka biasanya adalah orang sibuk atau dengan beberapa jenis aktivitas intens yang dikombinasikan dengan taktik Zara, sehingga membuat pelanggan membelinya dengan naluri



Zara: IT for Fast Fashion

SEJARAH

"ZARA" merupakan salah satu merk dagang perusahaan garmen dari Spanyol. Dilansir dari company profile, "ZARA" didirikan pada tahun 1975 oleh Armancio Ortega dan Rosalia Mera. Armancio Ortega membuka toko pertama "ZARA" di pusat kota A Coruña, Galicia, Spanyol. Dalam perkembangannya perusahaan ini bermarkas di Arteixo, Galicia, Spanyol sampai sekarang.

Pada tahun 1980, perusahaan mulai berekspansi ke dunia internasional melalui Porto, Portugal. Ditahun ini juga, Ortega mulai mengubah desain, manufaktur dan proses pendistribusian. Hal ini dilakukan sebagai bentuk reaksi pembentukan tren baru dengan cara yang lebih cepat. Ortega menyebut sistem ini sebagai "mode instan". Tahun 1989, "ZARA" memasuki pasar mode Amerika Serikat. Sedangkan Perancis yang merupakan salah satu kiblat mode dunia mulai diekspansi "ZARA" pada tahun 1990.

Sampai saat ini, "ZARA" sudah memasuki 73 negara di dunia termasuk Indonesia. Toko paling banyak berada di Spanyol, yaitu 329 toko. Disusul Perancis dengan 114 toko. Sedangkan Indonesia dengan 9 toko saja. Adapun jenis pakaian yang diproduksi "ZARA" mencakup pakaian perempuan, laki-laki dan anak-anak. Selain itu, "ZARA" juga memproduksi kosmetik. Dengan produksi sekitar 10.000 desain baru setiap tahunnya, tak ayal CNN menyebut "ZARA" sebagai "Spanish Success Story".

Namun seiring dengan berjalannya waktu, tentu saja tidak mudah bagi Zara untuk tetap mempertahankan eksistensinya pada dunia Fashion. Tentu usaha keras yang harus mereka lakukan tidaklah gampang. Mengingat selera konsumen serta mode dalam dunia Fashion ini pasti akan terus berubah seiring dengan perkembangan jaman. Dunia mode menuntut perusahaan bersaing dengan waktu (time-to-market) untuk memenuhi kebutuhan akan menaikkan daya saing mereka. hal tersebut menuntut industri Fashion untuk dapat bergerak cepat dalam proses operasinya.

Zara telah menemukan perbedaan yang penting bagi pelanggan dan membedakan dirinya dari para pesaingnya dengan melakukan kegiatan utama (dalam rantai pasokan) yang berbeda, ini yang telah memberikan Zara sebuah diferensiasi kompetitif yang berkelanjutan dan positioning dengan menggunakan ASC (Agile Supply Chain).

ANALISIS *VALUE CHAIN* ZARA

Keberhasilan penjualan produk-produk Zara disebabkan oleh kemampuan Zara untuk mengetahui dan menyerap perubahan fashion yang terjadi secara cepat. Zara memiliki model bisnis yang fleksibel sehingga mampu beradaptasi setiap perubahan yang terjadi pada musim penjualan. Produk fashion yang didesain oleh Zara pada dasarnya didesain dengan basis imitasi dari produk-produk lain. Karakteristik Zara ini membedakan Zara dari perusahaan fashion lain yang mendesain produk yang original sehingga pekerjaan utama desainer Zara bukanlah inovasi produk melainkan mengatur kembali elemen-elemen yang terdapat pada produk yang sudah ada untuk menghasilkan produk yang baru (Paola Palladino, 2012).

Zara mengembangkan produk-produk baru yang mencapai 40.000 model pakaian dalam setahun berdasarkan trend fashion di masyarakat. Salah satu cara Zara mendapatkan informasi mengenai trend fashion di masyarakat diantaranya adalah dengan menghadiri setiap pameran pakaian Haut Couture. Pada pameran ini, desainer Zara akan mencontoh desain-desain pakaian dan membuat sedikit perubahan untuk dijadikan desain pakaian Zara. Tim R&D Zara juga membeli berbagai macam pakaian dari seluruh toko merek besar di seluruh dunia yang dibuat oleh kompetitor. Pakaian

yang dibeli selanjutnya akan dikirimkan ke tim riset Zara sebagai bahan masukan untuk membuat pakaian. Zara juga menggunakan sistem informasi dari setiap toko Zara untuk mendapatkan informasi mengenai penjualan dan persediaan yang digunakan oleh kantor pusat Zara untuk mengetahui dan menganalisis produk-produk dengan karakteristik apa saja yang memberikan penjualan tertinggi atau tidak diminimati oleh konsumen. Data-data ini juga digunakan sebagai referensi untuk mendesain produk baru. Setiap toko Zara juga bertanggung jawab untuk memberikan masukan kepada kantor pusat mengenai proses penjualan, ide dan masukan dari asisten toko mengenai pola, bahan, warna, dan bahkan semua informasi yang berhubungan dengan barang-barang fashion yang dikenakan oleh pelanggan(Zhang, 2008).

Sourcing and Manufacturing (Proses Produksi)

Suppliers merupakan bagian penting bagi ZARA. Pemilihan material akan menentukan kualitas produk dari ZARA. Di awal perjalanannya, ZARA membeli material berasal dari Eropa. Akan tetapi, karena harga selalu meningkat, maka ZARA mencoba untuk mencari sumber-sumber kain di lain tempat. Salah satunya yang dilirik oleh ZARA adalah Hong Kong. Untuk mendukung proses tersebut, dibuatlah *purchasing office* di Barcelona dan 3 kantor lagi ada di Hong Kong dimana persebaran lokasi supplier ZARA terletak di Eropa (95%), Asia (4%), dan Amerika pusat (1%).

Sebagian besar kain yang dibeli dari supplier adalah kain dasar yang belum dilakukan pencelupan warna ataupun pembuatan pola. Salah satu perusahaan yang membantu ZARA dalam melakukan pewarnaan dan lain sebagainya terhadap kain dasar tersebut adalah Comditel. Comditel adalah anak perusahaan dari Inditex Group yang membantu ZARA serta perusahaan- perusahaan lainnya yang berada dalam satu kelompok Inditex dalam melakukan pencelupan, pemolaan, hingga *finishing* dari kain dasar yang telah dibeli dari supplier. Strategi ini dilakukan untuk menghadapi respon yang cepat dari lingkungan apabila sewaktu-waktu terjadi pergantian pola desain, sehingga konsumen tetap puas dengan produk-produk ZARA.

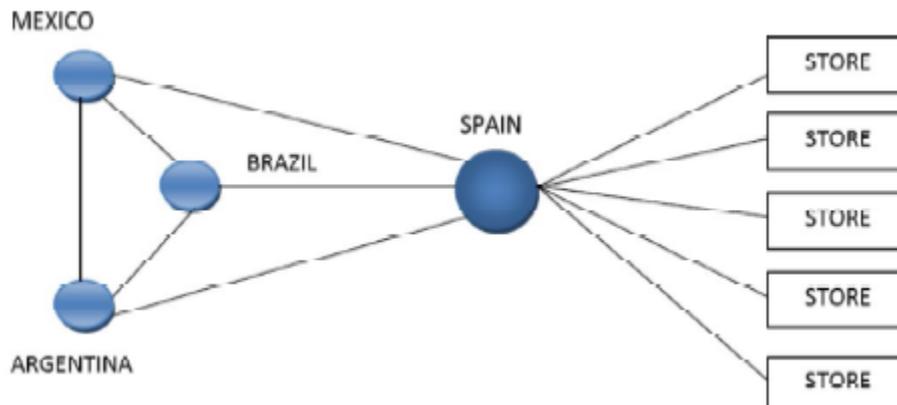
Setelah kain dasar diberikan warna dan pola, maka saatnya kain dipotong. Kain dipotong menggunakan robot yang ada di 23 pabrik yang otomatis (*highly automated factories*). Setelah pencelupan dan pemotongan, kain-kain tersebut dijahit bersamaan. Proses menjahit ini dilakukan dengan *subcontract* ke beberapa penjahit yang sudah lama bekerja untuk Inditex. Sebagai contoh, ZARA memperluas kontraknya hingga ke Turki dan Asia untuk melakukan proses manufaktur produk jeans dan t-shirt, karena kedua produk tersebut adalah produk yang memiliki siklus hidup lama namun dicari oleh semua orang di seluruh dunia. Sehingga dengan melakukan kontrak di Asia, biaya produksi ZARA akan lebih murah untuk produk-produk tersebut, Akan tetapi, volume produksi yang dikerjakan oleh perusahaan di luar ZARA persentasenya tidak terlalu banyak, mereka hanya memegang 1/8 bagian dari keseluruhan produksi yang dilakukan oleh ZARA.

ZARA memproduksi sendiri 60% dari produk-produk yang diluncurkannya. ZARA memiliki *in-house production* (Ferdows, 2005) yang fleksibel dalam variasi produk, jumlah, dan frekuensi produksi. 50% dari produk yang dijual oleh ZARA diproduksi di Spanyol, 28% di Eropa pinggiran, dan 24% lagi di Asia. Pemilihan ini didasarkan oleh beberapa pertimbangan, antara lain :

- 1). Untuk beberapa *most fashionable items* dan diproduksi dalam skala kecil, maka akan dikerjakan di Spanyol yang didukung oleh supplier yang berlokasi di sekitar daerah tersebut,
- 2). Sedangkan, untuk *basic fashion items*, permasalahannya terletak pada kesensitivitasan harga bukan kesensitivitasan waktu. Oleh karena itu, untuk produksi massal seperti ini, ZARA akan melakukan *subcontract* ke beberapa perusahaan di Asia karena biaya produksi di Eropa jauh lebih mahal 15-20% dibandingkan di Asia.

Distribusi Zara

Zara memiliki sistem distribusi terpusat yang memberikan rantai keunggulan kompetitif dengan meminimalkan lead-time dari barang-barang mereka. Sistem Zara memiliki fasilitas yang berukuran sekitar 600.000 meter persegi yang terletak di Spanyol dan pusat satelit jauh lebih kecil di Argentina, Brasil, dan Meksiko yang mengkonsolidasikan pengiriman dari Spanyol.



Gambar Sistem Distribusi

Zara menggunakan *supply chain* yang terdiri dari empat gudang yang terletak di Spanyol yang secara berkala menerima pengiriman pakaian jadi dari pemasok internal dan eksternal, dan kapal persediaan pengisian yang langsung ke setiap toko Zara di dunia setiap dua kali seminggu selama periode reguler dan tiga kali seminggu selama musim penjualan. Setiap pengiriman selalu mencakup model-model baru sehingga toko terus menerus memberikan tawaran menarik dan *fresh*.

Di pusat distribusi, produk diperiksa dan segera dikirim karena, Lorena Alba, Direktur Inditex bagian logistik, mengatakan bahwa gudang dianggap sebagai tempat untuk memindahkan barang dagangan daripada menyimpannya. Menurutnya, "sebagian besar pakaian di sini hanya beberapa jam", dan tidak pernah disimpan di pusat distribusi selama lebih dari tiga hari. Tentu saja jaringan toko yang berkembang pesat menuntut penyesuaian konstan dengan urutan dan ukuran pengiriman serta rute mereka. Kemudian, untuk meningkatkan kecepatan pengiriman, pengiriman dijadwalkan oleh zona waktu dan dikirim dengan melalui udara dan darat.

Tabel Platform Logistik

LOCATION OF THE DISTRIBUTION CENTER	SURFACE
GALICIA (ARTEIXO)	280.000 m ²
LEÓN	40.000 m ²
MADRID	160.000 m ²
ZARAGOZA	125.000 m ²

Sistem logistik, yang didasarkan pada software yang dirancang oleh tim perusahaan sendiri, mengindikasikan bahwa waktu antara menerima perintah pesanan di pusat distribusi untuk pengiriman barang di toko-toko memiliki waktu rata-rata 24 jam untuk toko di Eropa dan maksimal 48 jam untuk toko di Amerika atau di Asia.

Dengan sistem ini dimungkinkan mengirimkan 45.000 pakaian yang dilipat per jam. Fasilitas berubah sekitar 2,5 juta item seminggu. Truk melayani tujuan yang bisa dicapai dalam semalam, lebih tepatnya di Eropa, sementara penerbangan kargo sewaan melayani tujuan jauh.

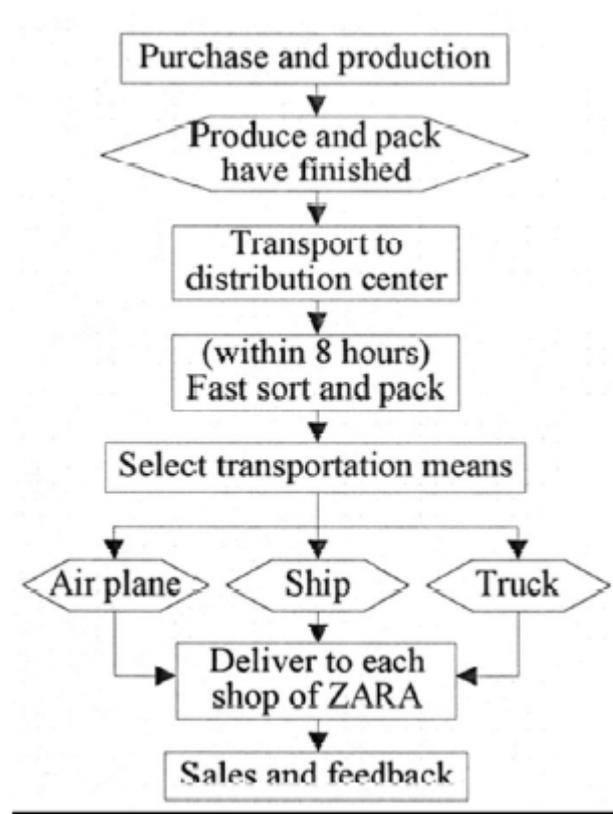
Perusahaan baru-baru ini merubah model pengiriman melalui Air France-KLM Cargo dan Emirates Air, sehingga penerbangan dapat mengkoordinasikan pengiriman keluar dari semua merek Inditex dengan pengembalian muatan dengan bahan baku dan barang setengah jadi pakaian dari lokasi di luar Spanyol. Zara juga merupakan pelopor dalam *going green*. Pada musim gugur 2007, CEO perusahaan meluncurkan sebuah strategi lingkungan yang mencakup penggunaan sistem energi terbarukan di pusat-pusat logistik termasuk pengenalan biodiesel untuk armada truk perusahaan.

.Distribusi Produk

Pakaian jadi, setelah dikemas dan diperiksa kualitasnya, akan dikirim ke pusat distribusi melalui *conveying belt* bawah tanah. Hal ini menunjukkan permulaan dari distribusi produk. Untuk memastikan bahwa setiap pesanan bisa tiba di tempat tujuan tepat waktu, *laser barcode scanner* yang mampu memilih dan memilah lebih dari 80.000 potong pakaian dengan tingkat kesalahan kurang dari 0,5% akan diadopsi dalam penyortiran produk jadi.

Distribusi akan dilakukan sesuai dengan pesanan dari setiap toko, barang akan dikirimkan dalam waktu 8 jam setelah menerima pesanan dan distribusi yang dibuat dua kali seminggu untuk setiap orang. Sarana transportasi yang digunakan termasuk pesawat udara, kapal, dan truk. Bagi toko-toko yang berada di sekitar Eropa, distribusi secara langsung dibuat oleh pusat-pusat logistik menggunakan truk yang dijadwalkan secara teratur. ZARA menggunakan dua bandara terdekat untuk mengangkut barang ke Amerika Serikat dan Asia dan kemudian dikirim ke masing-masing toko ZARA oleh truk dari pusat logistik pihak ketiga. Distribusi dapat dilakukan di tempat pertama oleh kapal-kapal dan kemudian oleh truk dari pusat logistik pihak ketiga. Oleh karena itu,

toko-toko di Eropa dapat menerima barang dalam waktu 24 jam, USA sekitar 48 jam, dan 48-72 jam untuk toko-toko di Asia. Aliran distribusi produk



Gambar Aliran Distribusi Produk

Retailing

Zara bertujuan untuk menawarkan aneka desainer-gaya pakaian baru dan aksesoris sepatu, tas, syal, perhiasan-untuk harga yang relatif rendah di toko-toko lokasi utama untuk menarik massa dari *fashion-conscious* pelanggan tetap. Meskipun integrasi meruncing ke manufaktur, Zara lebih menekankan menggunakan sistem integrasi vertikal ke belakang untuk menjadi *fashion follower* yang sangat cepat daripada untuk mencapai efisiensi produksi dengan membangun *significant forward order books* untuk operasi hulu. Proses produksi dibatasi dan persediaan dikontrol secara ketat bahkan jika hal tersebut berarti meninggalkan permintaan yang kurang puas. Merchandise Zara dan operasi toko membantu memperkuat kebijakan hulu.

Merchandising

Kebijakan merchandising produk Zara, menekankan luas, perubahan cepat pada lini produk, konten busana yang relatif tinggi, dan layak tetapi tidak kualitas fisik yang berlebihan: "pakaian untuk dikenakan 10 kali" menurut beberapa orang. Lini produk yang tersegmentasi menjadi perempuan, laki-laki, dan anak-anak. Lini pertama dibagi menjadi tiga set penawaran yang bervariasi dari segi harga, konten fashion, dan target usia. Proses, yang ditetapkan secara terpusat, seharusnya lebih rendah dari pesaing untuk produk yang sebanding di pasar utama Zara, tetapi persentase margin diharapkan untuk bertahan tidak hanya karena efisiensi langsung terkait dengan supply chain yang terintegrasi vertical diperendek, tetapi karena pengurangan signifikan dalam iklan dan persyaratan penurunan harga.

Zara hanya membutuhkan dua minggu untuk mengembangkan produk baru dan mendapatkannya untuk toko, dibandingkan dengan rata-rata industri yang membutuhkan waktu selama enam bulan, dan meluncurkan sekitar 10.000 desain baru setiap tahun. Zara telah menolak tren *industry-wide* yang mengarah pada pergantian produksi mode cepat ke rendahbiaya negara. Mungkin strategi yang paling tidak biasa adalah kebijakan nol iklan, investasi iklan Zara adalah 0,3% dibandingkan dengan ritel tradisional yang mengeluarkan lebih 3 - 4%. Pemotongan Zara dalam investasi periklanan mengurangi biaya total, yang membuat ekspansi internasional lebih ekonomis. Hal ini juga menandakan bahwa Zara bergantung terutama pada toko untuk memproyeksikan citra mereka. Untuk alasan itu, Zara memiliki departemen, yang secara eksklusif bekerja dalam memperoleh lokasi global utama real estate. Selain itu, departemen ini bertanggung jawab untuk perbaikan layout toko, serta penciptaan tampilan jendela display untuk toko global Zara. Posisi display Zara di industri yaitu gambar bergengsi dan elegan (Zara).

Zara tidak menunjukkan dagangannya di fashion show. Setiap item baru pertama kali ditampilkan di tokonya. Nama Zara telah mengembangkan kekuatan pencitraan yang cukup besar di pasar utama. Kekuatan pencitraan Zara mencerminkan kesegaran penawarannya, penciptaan rasa kelangkaan dan suasana yang menarik di sekitar mereka, dan tanggapan positif dari mulut ke mulut yang dihasilkan. Kesegaran (*freshness*) berakar pada omset produk yang cepat, dengan desain baru tiba di setiap pengiriman dalam waktu dua kali seminggu. Pembeli Zara yang setia bahkan mengetahui kapan hari

dari pengiriman truk tiap minggu datang ke toko dan berbelanja sesuai waktu tersebut. Sekitar tiga atau seperempat dari barang dagangan yang dipajang berubah setiap tiga sampai empat minggu.

Luis Blanc, salah satu direktur internasional Inditex, mengatakan: "Kami berinvestasi di lokasi utama. Kami menempatkan perhatian besar dalam penyajian etalase kami. Itu adalah bagaimana kita memproyeksikan pencitraan kami. Kami ingin klien kami untuk memasuki sebuah toko yang indah, di mana mereka menawarkan mode terbaru. Namun yang paling penting, kami ingin pelanggan kami memahami bahwa jika mereka menyukai sesuatu, mereka harus membeli sekarang, karena tidak akan berada di toko-toko pada minggu berikutnya. Hal ini tentang menciptakan iklim kelangkaan dan kesempatan. "

Zara diperkirakan menghasilkan 15% -20% dari penjualan dengan harga yang ditandai turun, dibandingkan dengan 30% -40% untuk sebagian besar rekan-rekan Eropa. Pengenalan tanpa henti dari produk baru dalam jumlah kecil, ironisnya, mengurangibiaya yang biasa berhubungan dengan kehabisan item tertentu. Memang, Zara membuat kebijakan *stock-out*. Rak kosong tidak mengarahkan pelanggan ke toko lain karena pembeli selalu memiliki hal-hal baru untuk memilih. Berada di luar persediaan dalam satu item membantu menjual yang lain, karena orang sering senang untuk merebut apa yang mereka bisa. Bahkan, Zara memiliki kebijakan informal yang memindahkan item yang tidak terjual setelah dua atau tiga minggu. Hal ini bisa menjadi praktik mahal untuk sebuah toko yang khas, namun karena toko Zara menerima pengiriman kecil dan membawa persediaan sedikit, risiko kecil, item terjual mencapai kurang dari 10 persen saham, dibandingkan dengan rata-rata industri dari 17 persen menjadi 20 persen. Selanjutnya, barang baru ditampilkan dalam jumlah terbatas dan *shortwindow* untuk pembelian item yang memotivasi customer untuk mengunjungi toko-toko Zara lebih sering daripada toko lainnya.

Operasi di Toko

Titik penjualan bukanlah akhir dari proses melainkan awal mula kembali, yang mana toko bertindak sebagai terminal pengumpulan informasi pasar, memberikan umpan balik kepada tim desain dan melaporkan tren yang diminta oleh pelanggan. Baik interior dan eksterior dari desain toko diberi prioritas tertinggi. Di sini, jendela-jendela

toko memainkan peran utama, bertindak sebagai otentik iklan untuk rantai kami di jalan-jalan utama di dunia. Adapun desain interior, tujuannya adalah untuk menciptakan ruang yang cukup terang di mana pakaian menjadi lebih baik dan terlihat menarik, menghilangkan semua hambatan antara pakaian dan pelanggan. Di setiap kota di dunia, semua toko memiliki tata letak yang sama: sebuah toko didominasi kuli putih, modern dan luas, cukup terang dan ber dinding dengan cermin. Hal ini menyampaikan rasa kontinuitas dan keandalan untuk pelanggan untuk memastikan keseragaman dalam kriteria manajemen toko dan citra global di seluruh mata pelanggan di dunia.

Toko-toko yang biasanya terletak di lokasi yang sangat terlihat, dengan lebih dari 100.000 penduduk, sering termasuk pada jalan perbelanjaan utama di pasar lokal dan pusat perbelanjaan kelas atas. Zara awalnya membeli banyak lokasi toko, khususnya di Spanyol, namun lebih memilih sewa jangka panjang (10-20 tahun) sejak pertengahan 1990-an, kecuali ketika pembelian itu diperlukan untuk mengamankan akses ke lokasi yang sangat menarik. Toko kadang-kadang dipindahkan dalam menanggapi evolusi distrik perbelanjaan dan pola lalu lintas. Lebih sering, lebih tua, toko-toko kecil mungkin direlokasi dan diperbarui dalam desain baru dengan lokasi yang lebih cocok. Ukuran rata-rata toko berangsur-angsur naik karena Zara meningkatkan luas dan kekuatan untuk menarik pelanggan. Hal ini menjamin keseragaman dalam kriteria manajemen toko dan citra global di mata pelanggan di seluruh dunia.

Teknologi Informasi

Teknologi informasi dan komunikasi adalah jantung dari bisnis Zara. Empat informasi penting yang berhubungan dengan kecepatan Zara meluncurkan desain terbarunya yakni meliputi:

1. Pengumpulan informasi tentang kebutuhan konsumen: Informasi trend mengalir setiap hari dan masuk ke dalam database di kantor pusat. Desainer memeriksa database untuk mengakses angka penjualan harian, dan menggunakan informasi untuk membuat desain baru atau memodifikasi yang sudah ada.
2. Standardisasi spesifikasi informasi produk yang berbeda atau tidak lengkap dan bervariasi

ketersediaan informasi produk biasanya menambahkan beberapa minggu untuk desain produk pengecer yang khas dan proses persetujuan, namun informasi produk "gudang" Zara, memungkinkan untuk cepat dan akurat mempersiapkan desain, dengan instruksi manufaktur yang jelas.

3. Informasi produk dan manajemen persediaan mampu mengelola ribuan bahan kain dengan spesifikasi trim dan spesifikasi desain tertentu pada inventory mereka, memberikan kemampuan bagi Zara untuk merancang pakaian dengan stok yang tersedia, daripada harus memesan dan menunggu bahan datang.

4. Manajemen Distribusi: fungsi fasilitas distribusi dengan seminimal mungkin campur tangan manusia untuk memastikan setiap pesanan sampai ke tujuan yang tepat. Suatu perangkat optik dapat membaca, memilah dan mendistribusikan lebih dari 60.000 item pakaian dalam satu jam.

Toko Zara menggunakan Teknologi Informasi untuk melaporkan langsung ke pusat-pusat produksi dan desainer di Spanyol. Manajer toko menggunakan PDA untuk memeriksa desain pakaian terbaru dan menempatkan pesanan mereka sesuai dengan kebutuhan yang mereka amati di toko mereka. Dengan demikian, mereka secara langsung berkontribusi pada koleksi busana yang efisien dari seluruh perusahaan. Para desainer di *headquarters* mengumpulkan dan mengevaluasi saran, menghasilkan desain pada komputer mereka, dan, ketika selesai, mengirimkannya melalui intranet perusahaan untuk pabrik. Hasilnya adalah desain Zara dan memproduksi sebanyak 10.000 item baru setiap tahun. Aliran data informasi secara konstan diperbarui untuk memperkecil bullwhip effect. Sebuah perubahan kecil dalam perintah ritel misalnya, dapat mengakibatkan fluktuasi pada pesanan pabrik, yang kemudian akan meluas pada pesanan grosir dan distributor.

Zara : “IT untuk Fast Fashion”

Pada bulan Agustus tahun 2003, Xan Salgado Badás dan Bruno Sánchez Ocampo duduk di bar tapas favorit mereka di La Coruña, untuk melanjutkan argumen mereka. Salgado adalah kepala IT untuk Inditex, pengecer dan produsen pakaian multinasional berkantor pusat di La Coruña, dia adalah bos Sánchez, meskipun keduanya telah bekerja begitu lama hubungan pelaporan formal mereka tidak berarti banyak. Dan tidak mencegah Sánchez untuk tidak setuju dengan setiap poin yang dibuat Salgado malam ini ketika mereka membahas terminal point-of-sale (POS) yang digunakan oleh Zara, rantai toko terbesar di Inditex. Sánchez adalah petunjuk teknis untuk sistem POS, jadi masalahnya dekat dengan hatinya. "Sudah waktunya untuk memperbaruinya," kata Salgado.

Tetapi Sanchez menolak karena akan beresiko dan yang sudah ada menurutnya masih berfungsi dengan sangat baik.

"Tapi itu berjalan pada DOS, sedangkan pada Microsoft tidak mendukung lagi apalagi DOS belum didukung selama bertahun-tahun sekarang. Sánchez menjawab. "Kami memiliki hak untuk terus menggunakan sistem operasi — di mana masalahnya?"

“Satu masalah adalah vendor perangkat keras untuk terminal POS kami dapat meningkatkan mesin mereka, atau beberapa periferal untuknya, sehingga tidak kompatibel dengan DOS lagi. Lalu kemana kita akan pergi

Kami akan menjelaskan mengapa Zara tidak dapat membuka toko baru karena kami tidak memiliki perangkat lunak POS yang bekerja dengan perangkat keras POS kami. Apakah Anda menginginkan pekerjaan itu? "

Semua komputer memiliki sistem operasi (OS), yang merupakan program khusus yang “terletak di antara” perangkat keras (mis., layar, keyboard, drive disk, prosesor, dll.) dan perangkat lunak (juga disebut "aplikasi" atau "program") yang ingin dijalankan oleh pengguna di komputer. Microsoft MS-DOS (Sistem Operasi Disk Microsoft), atau DOS, adalah sistem operasi yang banyak diinstal di komputer pribadi awal. Pada tahun 1985, Microsoft meluncurkan OS Windows untuk menggantikan DOS. 604-081

Zara: IT untuk Fashion Cepat 2

Vendor terminal telah meyakinkan kami bahwa mereka tidak akan melakukan perubahan drastis, dan kami adalah pelanggan besar. dan saya mengingatkan Anda mengapa kita tidak boleh mengutak-atik POS kecuali kita benar-benar harus," Sanchez melanjutkan. “Segala sesuatu tentang itu berfungsi! Penjualan dicatat di toko-toko di seluruh dunia dan dikirimkan kepada kami di sini setiap hari seperti jarum jam. Saya menulis sebagian besar aplikasi POS, dan saya adalah seorang manajer toko memanggul ketika ada masalah yang tidak bisa mereka atasi.

Sánchez tidak membiarkannya selesai: “Tidak ada! Itu berapa banyak! Izinkan saya mengajukan pertanyaan lain ya Anda tahu berapa banyak toko yang kami buka minggu lalu? ”

"Tidak, tapi apa yang harus dilakukan. Ya membuka toko, jadi membuka toko tidak memerlukan keterlibatan TI!. Manajer toko hanya membongkar POS terminal, memasukkan beberapa disk di masing-masing, menghubungkan modem ke saluran telepon, dan mulai menjual pakaian. Kenapa kau ingin mengacaukannya? "

"Karena aku khawatir tentang DOS," kata Salgado. "Dan karena kupikir mungkin sudah waktunya untuk perbarui aplikasi POS itu sendiri. Kita bisa menambahkan fungsionalitas, kita bisa menambahkan kemampuan jaringan."

Kita dapat mengubahnya dari aplikasi dan tidak perlu pusing manajer toko meminta POS untuk memasukkan lebih banyak. "Manajer toko selalu meminta sesuatu yang lebih dari kami. Tapi menurut Anda yang mana alih-alih memiliki: aplikasi POS dasar yang selalu berfungsi, atau aplikasi buggy yang mewah? "

"Tentu saja mereka lebih suka memiliki aplikasi yang stabil," jawab Salgado, "tapi kami sudah mendengar semakin banyak akhir-akhir ini mereka ingin dapat mencari saldo inventaris di toko mereka, lainnya."

Model Bisnis Zara

- José María Castellano Ríos, CEO Inditex Zara didirikan oleh Amancio Ortega, yang pada tahun 2003 masih merupakan pemegang saham terbesar di Spanyol., dimulai pada tahun 1963 dengan pabrik pakaian. Seiring waktu, ia menjadi percaya akan hal itu ritel dan manufaktur harus terkait erat dalam industri pakaian, di mana konsumen permintaan sangat sulit diperkirakan. Jadi dia terintegrasi ke depan, membuka toko Zara pertama di La Coruña pada tahun 1975. Dua peristiwa penting terjadi pada tahun 1985. Pertama, Inditex (Industria de Diseño Textil) dibentuk sebagai sebuah perusahaan induk di atas Zara, rantai ritel lainnya, dan jaringan pemasok yang dimiliki secara internal. Kedua, José María Castellano Ríos bergabung dengan perusahaan. Castellano telah bekerja sebagai manajer TI dan berbagi keyakinan Ortega bahwa komputer sangat kritis dan penting dalam memungkinkan jenis bisnis yang ingin mereka bangun. Castellano menjadi milik Inditex CEO pada tahun 1997.

Selain ketertarikan mereka pada teknologi informasi, Ortega dan Castellano berbagi dua lainnya kepercayaan tentang perusahaan. Pertama, Zara harus mampu merespons dengan sangat cepat tuntutan target pelanggan, yang masih muda, penduduk kota yang sadar mode. Selera pakaian mereka berubah cepat, sangat sulit diprediksi, dan juga sulit untuk dipengaruhi. Perusahaan lain dalam pakaian industri telah menunjukkan bahwa kampanye pemasaran dan periklanan dapat efektif dalam meyakinkan konsumen untuk membeli pakaian mereka. Namun, sejarah juga telah menunjukkan bahwa "fashion ketinggalan" bahkan dengan iklan yang luas dan gaya baru dapat muncul tiba-tiba (berdasarkan, untuk misalnya, tentang apa yang dikenakan bintang rock selama acara penghargaan yang disiarkan televisi), lonjakan popularitas, lalu dengan cepat luntur. Zara ingin bisa memproduksi dan memberikan gaya seperti itu ketika mereka masih panas, bukan mengandalkan persuasif pemasaran untuk mendorong pakaian yang dibuatnya beberapa waktu lalu.

Ortega, Castellano, dan manajer senior lainnya ingin memanfaatkan kecerdasan dan kepercayaan penilaian karyawan di seluruh perusahaan, bukannya mengandalkan sekelompok kecil pembuat keputusan. Manajer toko di Zara, misalnya, diberi lebih banyak tanggung jawab daripada mereka di rantai pakaian besar lainnya. Selain berurusan dengan pelanggan, karyawan, kontraktor, dan tuan tanah, manajer toko Zara memutuskan pakaian apa yang akan dijual di toko mereka. Mereka memesan barang-barang yang mereka pikir akan jual, bukan hanya menerima dan menampilkan apa yang diputuskan markas untuk dikirimkan kepada mereka.

Demikian pula, sekelompok orang di La Coruña yang disebut "iklan" memiliki keleluasaan besar dalam memutuskan pakaian apa yang akan dirancang dan diproduksi. Sangat kontras dengan rantai yang lain, Zara's koleksi tidak dikonsept dan dirancang oleh tim elit kecil. Sebaliknya, koleksi adalah dibuat, kemudian diperluas dan dimodifikasi seiring waktu, oleh tim iklan, masing-masing didedikasikan untuk bagian dari toko (Pria, Wanita, atau Anak-anak) dan, di dalamnya, ke koleksi tertentu ("Dasar" dan "Olahraga," misalnya, keduanya koleksi sebagai kesempatan untuk membangun kemampuan baru ke dalam perangkat lunak? Salah satu dari beberapa manajer toko keluhan miliki tentang PDA adalah bahwa itu memakan waktu untuk menggunakan layar kecil dan stylus mereka mencapai pengembalian. Aplikasi POS yang diperbarui dapat dengan mudah memasukkan fungsi ini, memungkinkan personel toko menggunakan layar besar, keyboard, dan mouse untuk menjalankan pengembalian dengan cepat transaksi.

Jaringan nirkabel sangat menarik karena lebih murah untuk dipasang dalam sebuah toko. Dengan adanya jaringan nirkabel, tidak perlu lagi membawa floppy disk di sekitar toko pada akhir setiap hari kerja untuk menghitung total penjualan. Dan jika semua toko dan La Coruña terhubung secara permanen ke Internet, setiap lokasi dapat mengetahui teorinya inventaris semua SKUnya, serta inventaris teoretis di semua toko lain. Dalam skenario ini, toko dapat meminta transfer inventaris dari satu sama lain secara online.

Zara: IT Untuk Percepatan Mode

Pada malam Agustus yang indah di tahun 2003, Xan Salgado Badás dan Bruno Sánchez Ocampo duduk di kursi di bar tapas favorit mereka di kota Spanyol La Coruña, memesan pulpo gallego (gaya gurita Galicia), dan melanjutkan argumen mereka.

Salgado adalah kepala IT for Inditex, pengecer dan produsen pakaian multinasional yang berkantor pusat di La Coruña (lihat Pameran 1 untuk peta). Dia adalah bos Sánchez, meskipun kedua pria itu telah bekerja bersama begitu lama sehingga hubungan pelaporan resmi mereka tidak berarti apa-apa. Tentu saja hal itu tidak membuat Sánchez tidak setuju dengan setiap poin yang dibuat Salgado malam ini karena mereka membahas terminal point-of-sale (POS) yang digunakan oleh Zara, rantai toko terbesar di Inditex. Sánchez adalah pemimpin teknis untuk sistem POS, jadi masalahnya dekat dengan hatinya

Model Bisnis Zara

Ide bisnis aslinya sangat sederhana. Menautkan permintaan pelanggan dengan manufaktur, dan menghubungkan manufaktur ke distribusi. Itulah ide yang masih kita jalani.

- José María Castellano Ríos, CEO Inditex

Zara didirikan oleh Amancio Ortega, yang pada tahun 2003 masih merupakan pemegang saham terbesar dan orang terkaya di Spanyol.³ Ortega telah dimulai pada tahun 1963 dengan pabrik pakaian. Seiring waktu, ia menjadi percaya bahwa ritel dan manufaktur harus terkait erat dalam industri pakaian, di mana permintaan konsumen terkenal sulit untuk diperkirakan. Jadi dia terintegrasi ke depan, membuka toko Zara pertama di La Coruña pada tahun 1975.

Dua peristiwa penting terjadi pada tahun 1985. **Pertama**, Inditex (Industria de Diseño Textil) dibentuk sebagai perusahaan induk di atas Zara, rantai ritel lainnya (lihat Lampiran 2 untuk daftar mereka pada tahun 2003), dan jaringan pemasok yang dimiliki secara internal. Kedua, José María Castellano Ríos bergabung dengan perusahaan. Castellano telah bekerja sebagai manajer TI dan berbagi keyakinan Ortega bahwa komputer sangat penting dalam memungkinkan jenis bisnis yang ingin mereka bangun. Castellano menjadi CEO Inditex pada tahun 1997.

Kecepatan dan Pengambilan Keputusan

Selain ketertarikan mereka pada teknologi informasi, Ortega dan Castellano berbagi dua kepercayaan lain tentang perusahaan. **Pertama**, Zara harus mampu merespons dengan sangat cepat permintaan pelanggan target, yang masih muda, penghuni kota yang sadar mode. Selera mereka dalam pakaian berubah dengan cepat, sangat sulit diprediksi, dan juga sulit untuk dipengaruhi. Perusahaan lain dalam industri pakaian telah menunjukkan bahwa kampanye pemasaran dan periklanan dapat efektif meyakinkan konsumen untuk membeli pakaian mereka. **Kedua**, Ortega, Castellano, dan para manajer senior lainnya ingin memanfaatkan kecerdasan dan memercayai penilaian karyawan di seluruh perusahaan, alih-alih mengandalkan serangkaian kecil pembuat keputusan. Manajer toko di Zara, misalnya, diberi tanggung jawab jauh lebih besar daripada yang ada di rantai pakaian besar lainnya. Selain berurusan dengan pelanggan, karyawan, kontraktor, dan tuan tanah, manajer toko Zara memutuskan pakaian apa yang akan dijual di toko mereka. Mereka memesan barang-barang yang mereka pikir akan dijual, daripada sekadar menerima dan menunjukkan apa yang diputuskan markas untuk dikirimkan kepada mereka.

Demikian pula, sekelompok orang di La Coruña yang disebut "iklan" memiliki keleluasaan besar dalam memutuskan pakaian apa yang akan dirancang dan diproduksi. Berbeda sekali dengan rantai lainnya, koleksi Zara tidak dikonseptkan dan dirancang oleh tim elit kecil. Alih-alih, koleksi dibuat, kemudian diperluas dan dimodifikasi seiring waktu, oleh tim iklan, masing-masing didedikasikan untuk bagian toko (Pria, Wanita, atau Anak-Anak) dan, di dalamnya, untuk koleksi tertentu ("Dasar" dan "Olahraga", "Misalnya, keduanya adalah koleksi di dalam Women). Tim biasanya terdiri dari dua desainer dan dua manajer produk, yang membeli bahan, menempatkan pesanan produksi dengan pabrik, dan menetapkan harga.

Grup iklan lainnya, yang disebut manajer produk toko, duduk berdekatan dengan tim produk dan berfungsi sebagai antarmuka utama La Coruña dengan toko Zara di seluruh dunia. Mereka melakukan perjalanan secara ekstensif, mengamati pakaian apa yang dikenakan penduduk dan

berbicara panjang lebar dengan manajer toko untuk mengetahui jenis pakaian apa yang dijual. Yang lebih penting, mereka juga mencoba mempelajari jenis pakaian apa yang akan dijual jika Zara membuatnya

Karyawan lain dalam fungsi komersial juga menjalankan banyak otonomi. Mereka memutuskan, misalnya, pakaian mana yang bisa dipesan oleh setiap toko. Ketika total pesanan dari toko melebihi ketersediaan untuk suatu barang dalam periode apa pun, iklan memutuskan toko mana yang akan mendapatkan pakaian dan mana yang tidak. Keputusan komersial biasanya tidak ditinjau oleh manajer tingkat yang lebih tinggi. Zara percaya bahwa menebak-nebak seperti itu akan membahayakan kecepatan perusahaan dan penekanannya pada pengambilan keputusan yang terdesentralisasi.

Pemasaran, Merchandising, dan Periklanan

Tidak seperti pesaing utamanya, yang merupakan pengecer pakaian multinasional lainnya seperti H&M, Gap, dan Benetton, Zara hampir tidak melakukan iklan. Perusahaan menempatkan iklan hanya untuk mempromosikan penjualan dua kali setahun⁴ dan untuk mengumumkan pembukaan toko baru. Akibatnya, pengeluaran pemasaran Zara rata-rata 0,3% dari pendapatan, bukan 3% -4% khas untuk pesaing. (Untuk perbandingan keuangan Inditex dan tiga pesaing utamanya, lihat Bukti 4.)

Toko individual juga tidak memiliki kebebasan untuk menetapkan harga garmen; ini ditentukan oleh manajer produk. Harga ditetapkan untuk pasar Spanyol, dalam mata uang euro (€), dan tercantum pada label yang ditempelkan pada garmen di La Coruña. Harga untuk negara lain ditetapkan pada persentase tetap dari baseline ini, dengan mempertimbangkan biaya distribusi dan kondisi pasar.

Zara tidak mencoba menghasilkan "klasik" —pakaian yang akan selalu bergaya. Faktanya, perusahaan menginginkan pakaiannya memiliki masa hidup yang cukup pendek, baik di dalam toko maupun di lemari pelanggan. Tiga implikasi mengikuti dari pendekatan ini. Pertama, pembeli Zara yang berpengalaman tahu bahwa jika mereka melihat pakaian yang mereka sukai mereka harus membelinya di tempat, karena mungkin tidak ada di sana pada kunjungan berikutnya (sekitar 75% dari barang dagangan di toko rata-rata diubah selama tiga hingga empat minggu). Kedua, pembeli juga tahu bahwa mereka harus sering mengunjungi toko, karena gaya baru selalu muncul. Akhirnya, pakaian Zara tidak dirancang dan diproduksi agar sangat tahan lama; mereka digambarkan sebagai "pakaian yang akan dikenakan 10 kali."

Zara telah memutuskan untuk tidak menjual pakaian melalui Internet, karena dua alasan utama. Pertama, pusat distribusi perusahaan (DC) tidak dikonfigurasi untuk memilih pesanan kecil dan mengirimkannya ke konsumen. Kedua, akan rumit untuk menangani pengembalian barang dagangan yang dibeli secara online. Manajer Zara memahami bahwa industri pemesanan melalui surat-eceran melihat tingkat pengembalian setinggi 50% -60%, yang mereka bandingkan dengan pengembalian toko normal 5% mereka. Situs Web — www.zara.com — ada tetapi hanya berfungsi sebagai jendela tampilan digital, yang menunjukkan beberapa pakaian khas kapan saja.

Keuangan dan Pertumbuhan

Pada awal tahun 2003, Inditex mengoperasikan 1.558 toko di 45 negara, yang hampir 550 adalah bagian dari rantai Zara. Grup ini membuka rata-rata satu toko per hari di seluruh dunia. Empat puluh enam persen dari penjualan grup berada di Spanyol, dengan Perancis pasar internasional terbesar. Zara menghasilkan 73,3% dari penjualan grup. Dari tiga departemen di dalam Zara, Wanita menyumbang 60% dari penjualan, dengan sisanya terbagi rata antara Pria dan segmen Anak yang tumbuh cepat. Untuk tahun fiskal 2002, Inditex telah membukukan laba bersih 38438 juta (sekitar \$ 502 juta dolar AS) dari pendapatan 3.974 juta (sekitar \$ 4.554 juta), melanjutkan tren pertumbuhan yang cepat dan menguntungkan; penghasilan perusahaan, misalnya, meningkat lebih dari tiga kali lipat antara tahun 1996 dan 2000 (Bukti 5 memberikan informasi keuangan grup, Bukti 5 menunjukkan ekspansi geografisnya, dan Bukti 6 menunjukkan pertumbuhan dari waktu ke waktu).

Operasi

Untuk mencapai tujuannya dengan cepat dan akurat menanggapi tuntutan konsumen yang berubah, Zara menetapkan tiga proses siklus — pemesanan, pemenuhan, dan desain dan manufaktur. Dari jumlah tersebut, pemesanan (pakaian oleh toko-toko) adalah yang paling teratur, didefinisikan dengan tepat, dan terstandarisasi di seluruh dunia.

Memerintah

Untuk memudahkan pemesanan, manajer toko biasanya membagi penawaran menjadi segmen-segmen dan "memancarkan" setiap segmen ke perangkat genggam yang berbeda menggunakan teknologi inframerah. Beberapa orang kemudian menggunakan handheld ini untuk mengisi segmen penawaran mereka ketika mereka berjalan melewati toko, lalu menyalurkan segmen mereka kembali ke manajer toko. Setelah mengulasnya, manajer akan mengirim formulir yang sudah diisi, yang sekarang disebut "pesanan," kembali ke La Coruña.

Pemenuhan

Pemenuhan, atau pengiriman pakaian ke toko untuk memenuhi pesanan mereka, melibatkan kelompok iklan lain di La Coruña. Tugas mereka adalah mencocokkan pasokan pakaian jadi yang datang dari pabrik ke DC dengan permintaan toko akan barang-barang ini. Mereka bekerja dengan dua kumpulan informasi: pesanan agregat dari semua toko, yang diselesaikan segera setelah batas waktu pesanan berlalu, dan total persediaan persediaan di DC pada titik waktu yang sama. Keduanya berada pada level unit penyimpanan persediaan (SKU), yang didefinisikan sebagai kombinasi pakaian ditambah kain plus warna plus ukuran.

Ketika penawaran dan permintaan berbaris dekat untuk SKU tertentu, tidak ada keputusan yang diperlukan; iklan hanya memungkinkan inventaris dibagi, dengan komputer, di antara semua toko yang menginginkannya. Namun, jika permintaan untuk SKU lebih besar dari persediaan dalam periode pemesanan apa pun, iklan harus menentukan toko mana yang akan mendapatkan persediaan yang tersedia dan mana yang tidak. Dia melakukan ini dengan melihat toko mana yang paling berhasil menjual barang tersebut dan toko mana, jika ada, yang diremehkan pada keputusan ini di masa lalu.

Iklan-iklan ini juga bekerja dengan manajer produk untuk menentukan produksi di masa depan untuk setiap SKU. Jika ada lebih banyak permintaan daripada penawaran, tentu saja, produksi akan ditingkatkan secepat mungkin. Ketika pasokan mulai melebihi permintaan, komersial akan mengurangi permintaan pengisian ulang dan akhirnya berhenti menempatkan pesanan pabrik baru sama sekali.

Akhirnya, iklan juga bisa mengirimkan barang yang tidak dipesan toko. Ini biasanya pakaian baru yang ingin dinilai permintaan Zara. Mereka akan dikirim ke toko di geografi yang ditargetkan; manajer toko tahu untuk mengharapkan pengiriman seperti itu secara berkala, dan

Desain dan Manufaktur

Seperti pengecer pakaian besar lainnya, Zara memperkenalkan koleksi desain baru secara substansial pada awal musim gugur / dingin dan musim semi / musim panas. Berbeda sekali dengan kompetisi, Zara juga membawa barang-barang baru terus menerus sepanjang tahun, termasuk perubahan pada pakaian yang ada (misalnya, kemeja dengan kerah atau warna baru) dan kreasi yang sama sekali baru. Pada tahun-tahun biasa, Zara memperkenalkan sekitar 11.000 item baru; pesaing rata-rata 2.000-4.000.

Operasi manufaktur Zara yang terintegrasi secara vertikal memungkinkan pengenalan item baru yang konstan ini dan juga memastikan waktu tunggu yang singkat. Persyaratan produksi didistribusikan di seluruh jaringan fasilitas khusus yang dengan cepat menghasilkan dan mengirimkan barang-barang yang diperlukan. Zara memiliki sekelompok pabrik di dalam dan sekitar La Coruña untuk melakukan langkah-langkah awal produksi padat modal dari pencelupan dan pemotongan kain.⁶ Kain potong dijahit menjadi pakaian di jaringan bengkel lokal kecil di Galicia dan Portugal utara yang menjamin waktu penyelesaian yang cepat.⁷ Semua pakaian jadi dikirim ke fasilitas Zara, di mana mereka disetrika, diperiksa, diberi label yang dapat dibaca mesin, dan dikirim ke DC. menawarkan pakaian untuk dijual daripada menanyakan dari mana mereka berasal. Manajer toko juga tahu bahwa beberapa barang yang mereka pesan mungkin tidak akan tiba karena total permintaan telah melebihi persediaan dan iklan telah memutuskan untuk mengalokasikan SKU yang tersedia di tempat lain.

Dengan menggunakan jaringan ini, Zara dapat secara konsisten memindahkan desain baru dari konsepsi ke produksi dan ke DC hanya dalam waktu tiga minggu.⁸ Dua hari setelah itu, garmen bisa menjadi rak penjualan di toko-toko di seluruh dunia. Kecepatan ini memungkinkan Zara untuk merespons selera pelanggan sarannya yang berubah cepat dan tidak terduga. Sejauh yang diketahui oleh manajer Inditex, tidak ada pengecer pakaian besar lain yang dapat menyamai kemampuan ini.

Konsekuensi dari pendekatan Zara untuk desain, pemenuhan, dan manufaktur adalah bahwa perusahaan tidak harus bergantung pada perkiraan penjualan jangka panjang yang akurat.

Sebaliknya, iklan dalam tim desain hanya membuat perkiraan awal tentang seberapa baik garmen akan menjual, kemudian mengomunikasikan dugaan ini ke pabrik-pabrik dalam bentuk persyaratan produksi pertama. Tidaklah penting bahwa dugaan ini akurat. Pesanan toko memberi tahu iklan seberapa baik garmen itu dijual dan dengan demikian apakah produksi di masa depan harus ditingkatkan atau dikurangi. Dan pabrik-pabrik yang fleksibel dengan waktu tenggang pendek dapat menyesuaikan dengan perubahan seperti itu dengan mudah dan cepat. Zara tidak harus memprediksi apa yang akan dijual enam bulan, atau bahkan satu bulan, di masa depan; itu bisa terus merasakan apa yang pelanggan ingin beli dan tanggapinya "on the fly."

Teknologi Informasi

Pendekatan dan Organisasi

Pendekatan Zara terhadap teknologi informasi konsisten dengan preferensi untuk kecepatan dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Perusahaan tidak memiliki kepala informasi dan formal

proses untuk menetapkan anggaran TI9 atau memutuskan investasi teknologi tertentu atau proyek. Alih-alih, Salgado dan Castellano duduk di komite pengarah teknologi dan terlibat lebih awal dalam diskusi tentang inisiatif yang mungkin termasuk komputerisasi (untuk bagan organisasi formal Inditex, lihat Bagan 9). Ketika diskusi ini berlangsung, Salgado dan rekan-rekannya akan menentukan sistem baru apa, jika ada, yang diperlukan dan personel departemen IS mana yang harus mengerjakannya. Ada sedikit atau tidak ada pembenaran formal untuk upaya TI, juga tidak ada analisis biaya / manfaat yang biasanya dilakukan untuk upaya yang diusulkan. Salgado dan rekan-rekannya berbagi preferensi untuk menulis aplikasi yang mereka butuhkan sendiri daripada membeli perangkat lunak yang tersedia secara komersial. Mereka merasa bahwa operasi perusahaan itu cukup unik sehingga paket komersial tidak akan cocok. Fakta bahwa Zara melakukan bisnis di banyak negara dan mata uang, misalnya, berarti bahwa paket akuntansi standar harus banyak dimodifikasi dan diperluas. Alih-alih mencoba ini, departemen IS menulis perangkat lunak akuntansi sendiri. Demikian pula, aplikasi yang mendukung pemesanan, pemenuhan, dan pembuatan sebagian besar dikembangkan secara internal.¹

Pengembangan aplikasi dan kegiatan TI lainnya adalah tanggung jawab departemen SI yang terdiri dari sekitar 50 orang, hampir semuanya berasal dari Galicia dan direkrut dari universitas lokal.¹¹ Mereka dibagi menjadi tiga kelompok: Solusi Toko, Dukungan Logistik, dan Sistem Administrasi. Dengan sedikit pengecualian, semua dukungan TI dari toko-toko Inditex di seluruh dunia dilakukan langsung dari La Coruña. Retensi staf tidak dilihat sebagai masalah; dalam 10 tahun terakhir, hanya satu orang yang meninggalkan departemen.

La Coruña

Di La Coruña, beberapa sistem informasi digunakan untuk mendukung operasi Zara. Aplikasi yang dikembangkan secara internal digunakan untuk menyiapkan penawaran dan mendistribusikannya melalui Internet ke toko-toko di seluruh dunia dan juga untuk menerima pesanan dari semua toko dan mengumpulkannya. Aplikasi lain membandingkan pesanan agregat dengan persediaan yang tersedia untuk setiap SKU, menyoroti situasi di mana pasokan dan permintaan tidak seimbang, dan mengeksekusi keputusan komersial tentang bagaimana mengalokasikan produk ketika permintaan melebihi pasokan.

Namun aplikasi lain melacak "inventaris teoretis" dari setiap SKU di setiap toko. Pengiriman ke toko meningkatkan inventaris ini, dan penjualan menurunkannya. Pada akhir setiap hari kerja, setiap toko mentransmisikan penjualan hari itu untuk semua SKU kembali ke La Coruña, menggunakan modem yang terhubung ke salah satu terminal POS toko (lihat Gambar 10 untuk foto terminal POS Zara). Tentu saja, jika pengiriman dan penjualan tidak dicatat dengan sempurna, persediaan teoretis toko akan menjadi tidak akurat; pencurian, kerusakan, dan kerugian lainnya juga akan membuat inventaris teoretis tidak mencerminkan kenyataan.

Pabrik

Di dalam pabrik Zara, aplikasi yang relatif sederhana digunakan untuk merencanakan produksi. Aplikasi ini tidak menggunakan matematika canggih untuk menghasilkan rencana dan jadwal "optimal". Sebagai gantinya, mereka memberikan jumlah dan tanggal jatuh tempo kepada manajer pabrik untuk semua permintaan produksi. Manajer menggunakan informasi ini untuk memuat pabrik mereka dan menempatkan pekerjaan secara berurutan.

Teknologi paling canggih di dalam pabrik Zara biasanya adalah peralatan besar yang dikendalikan komputer yang memotong kain menjadi pola. Kain potong kemudian dikirim dari pabrik Zara ke bengkel eksternal untuk menjahit.

Pusat Distribusi (DC)

DC Zara mengandalkan banyak otomatisasi dan komputerisasi. Di La Coruña DC, misalnya, bermil-mil sabuk konveyor otomatis memfasilitasi tugas yang berkelanjutan untuk menerima sejumlah besar setiap pakaian dari pabrik kemudian menggabungkan kembali pakaian ini ke dalam pengiriman untuk setiap toko. (Lihat Tampilan 11 untuk gambar sabuk konveyor ini.) Sistem informasi dilacak di mana setiap SKU disimpan saat memasuki DC, kemudian mengontrol sabuk konveyor untuk mengambilnya dan menjatuhkannya di tempat yang tepat. Manusia membantu pekerjaan ini, terutama dengan melepaskan pakaian dari ikat pinggang pada akhir perjalanan mereka melalui DC, kemudian meletakkannya di rak gantungan atau dalam kotak kardus yang akan dikirim ke setiap toko. Departemen TI Zara menulis aplikasi yang mengendalikan otomatisasi DC, sering kali bekerja sama dengan vendor peralatan konveyor.

Toko

Semua toko Zara memiliki handheld yang identik - juga dikenal sebagai personal digital assistant (PDA) - dan sistem POS. PDA telah diperkenalkan pada tahun 1995. Pada saat itu, banyak orang di dalam perusahaan merasa bahwa ini terlalu lama dan terlalu mahal untuk formulir pemesanan faks bolak-balik ke semua toko di seluruh dunia dua kali seminggu. Karena jumlah SKU yang terlibat, formulir ini bisa jadi lebih dari 15 meter, jadi perlu waktu untuk mengirim dan menerimanya. Mesin faks, kekurangan kertas, dan masalah serupa lainnya yang tidak dapat diandalkan juga menyebabkan penundaan dan frustrasi dalam proses pemesanan yang kritis. Salgado dan rekan-rekannya memutuskan untuk mengatasi situasi dengan IT dan mulai bereksperimen dengan komputer genggam yang akan berkomunikasi dengan La Coruña melalui modem. Mereka pertama kali menggunakan perangkat Apple Newton dan menjadi salah satu pengguna terbesar dari teknologi baru ini. Setelah Newton dihentikan pada tahun 1998, Zara beralih ke produsen PDA lain.

Terminal POS yang digunakan di setiap toko, sebaliknya, pada dasarnya tetap tidak berubah selama lebih dari satu dekade. Mereka masih menggunakan sistem operasi DOS, yang pada tahun 2003 tidak lagi didukung oleh Microsoft. Zara terus menggunakan DOS, dan aplikasi POS yang dikembangkan secara internal yang berjalan di atasnya, karena kombinasi ini telah terbukti sangat stabil, efektif, dan mudah diluncurkan dan dipelihara dari waktu ke waktu.

Kesimpulan

Salgado dan Sánchez sama-sama khawatir tentang "menjadi mewah" dengan menyimpannya. Apakah meningkatkan ke sistem operasi modern, meningkatkan aplikasi POS itu sendiri, dan / atau membangun jaringan di dalam dan di antara toko-toko akan membahayakan infrastruktur yang kuat dan skalabel yang telah mereka bangun? Mereka juga khawatir, bagaimanapun, bahwa Zara sedang membangun perusahaan yang lebih besar dan lebih besar di atas sistem operasi yang semakin usang. Bagaimana jika vendor perangkat keras untuk terminal POS mengubah mesin sedemikian rupa sehingga mereka tidak bisa lagi menggunakan DOS? Vendor ini telah menjelaskan bahwa Zara adalah satu-satunya pelanggan yang menggunakan sistem operasi kuno. Vendor itu juga mengatakan bahwa mereka tidak punya rencana untuk mengganti mesinnya sehingga mereka tidak bisa lagi menjalankan DOS, tetapi Salgado tidak berhasil ketika dia mencoba memasukkan jaminan semacam itu dalam kontrak Zara dengan pembuat terminal. Apakah semua ini berarti bahwa sekarang saatnya untuk mem-port aplikasi POS ke OS lain seperti Windows, UNIX, atau Linux? Dan sebagai asuransi terhadap kejutan yang tidak menyenangkan, apakah masuk akal untuk membeli cukup terminal POS saat ini sekarang, sehingga kebutuhan Zara akan tercakup jika terjadi kehilangan dukungan yang tiba-tiba dari vendor?

Jika mereka akan mem-port aplikasi POS ke sistem operasi baru, haruskah mereka juga menggunakannya sebagai kesempatan untuk membangun kemampuan baru ke dalam perangkat lunak? Salah satu dari sedikit keluhan yang dimiliki manajer toko tentang PDA adalah bahwa memakan waktu untuk menggunakan layar kecil dan stylus mereka untuk mencapai pengembalian. Aplikasi POS yang diperbarui dapat dengan mudah menggabungkan fungsi ini, memungkinkan personel toko menggunakan layar besar, keyboard, dan mouse untuk dengan cepat melakukan transaksi pengembalian.

Nama : Satria Kencana
Nim : 192510041
Jurusan : Magister Manajemen

Zara : IT untuk mode cepat

Pada malam yang indah dibulan agustus 2003, Xan Salgado Badas dan Bruno Sanchez Ocampo duduk dibar Tapas Favorit mereka dikota La Cotufia, Spanyol memerintahkan Pulpo Gallego (gaya bahasa galicia) dan melanjutkan lagi argumentasi mereka . Salgado adalah pemimpin untuk Inditex, toko eceran dan produsen pakain multinasional yang bermarkasi di La Corunia . dia adalah bos sanchez meskipun kedua pria yang telah bekerjasama dengan saya begitu lama sehingga hubungan pelaporan resmi mereka sangat berarti .haal ini tentu tidak mencegah sanchez untuk tidak setuju dengan setiap hal yang salgado lakukan malam ini ketika mereka membahas I Point-of-Sale (POS) yang digunakan oleh Zara, jaringan toko terbesar di indexes.

Model Bisnis Zara

Ide bisnis orinal sangat sederhana. Pelanggan denand untuk manufakktur, dan linkl manufaktur untuk distribusi. Itu adalah ide kita masih hidup . Jose maria Castellano Rios, inditex CEO Zara didirikan oleh Amancio Ortega yang pada tahun 2003 adalah pemegang saham terbesar dan orang terkaya dispanyol. Ortega mulai pada tahun 1963 dengan pabrik pabrik pakaian . dia membuka toko Lirst Zara di La I Carunia pada tahun 1975.

Kecepatan dan Pengambilan Keputusan

Selain afinitas mereka untuk teknologi informasi, ortega dan castellano berbagi dua keyakinan lain tentang perusahaan . pertma , Zara harus bisa menanggapi dengan cepat permintaan para pembeli yang masih muda dan inggal dikota yang selalu mengikuti mode . kedua ortega , castellano dan paara manager senior lainnya ingin mengambil keuntungan dari thel intelegen dan percaya penilaian karyawan diseluruh perusahaan, daripada mengandalkan satu set kecil pembuat keputusan .

Demikian pula sekelompok orang di La Coruna yang disebut “ Iklan” besar berhati-hati dalam memutuskan pakaiaan apa yang akan dirancang dan diproduksi . sangat kontraks dengan koleksi dari rantai lain, koleksi dari Zara tidak dibuat dn dirancang oleh tim elit yang kecil. Sebaliknya pengumpulan itu dibuat kemudian diperluas dan dimodifikasi seiring waktu , oleh tim iklan, masing-masing didedikasi untuk bagian dari toko (pria,wanita atau anak-anak) dan didalamnya koleksi tertentu (dasar dan olahraga) misalnya keduanya adalah koleksi dalam diri wanita .

Kelompok lain dari iklan yang disebut manager produk toko duduk erdekatan dengan tim produk dan menjadi penghubung utama La Coruna dengan toko-toko Zara diseluruh dunia.

Karyawan lain dalam fungsi komersial juga menjalankan banyak otonomi. Misalnya, mereka memutuskan baju mana yang cocok untuk setiap toko .

Pemasaran, Merchandising dan periklanan

Tidak seperti pesaing utamanya, yang merupakan pengecer pakaian multinasional lainnya seperti H&M, Gap, dan Benetton, Zara hampir tidak melakukan iklan

Sementara itu menghabiskan sedikit demi sedikit untuk iklan, Zara menghabiskan cukup banyak untuk tokonya. Mereka selalu terletak di daerah ritel utama kota, sering dijaalan terkenal dan sementara para manager toko Zara punya banyak kebebasan untuk memutuskan pakaian apa yang mereka miliki, mereka tidak punya kebijaksanaan tentang tampilan dan rasa dari toko mereka. Sebuah toko sepanjang 1.500 m² pilot disimpan di La Coruna, dimana semua layouts ini dirancang dan diuji sebelum digulung diseluruh dunia.

Zara tidak berusaha memproduksi pakaian klasik yang selalu bergaya. Bahkan perusahaan itu berniat agar pakaiannya memiliki janga hidup yang cukup singkat, baik ditoko maupun dilemari pelanggan. Tiga implikasi yang diikuti dari pendekatan ini . pertama, pembeli dari zara tau bahwa jika mereka melihat pakain yang mereka sukai mereka harus membelinya langsung, karena mungkin itu tidak akan ad lagi pada kunjungan mereka berikutnya (sekitar 75% dari barang dagangan ditoko rata-rata diganti dlam 3 sampai 4 minggu). Kedua , para pembeli juga tahu bahwa mereka hendaknya sering mengunjungi toko itu, karena gaya-gaya baru muncul setiap saat.

Keuangan dan Pertumbuhan

Pada awal tahun 2003, inditex mengoprasikan 1,58 toko di 45 negara, yang hampir 550 adalah bagian dari rangkaian Zara . kelompok ini membuka rata-rata satu toko perhari diseluruh dunia . 46% penjualan kelompok itu terletak dispanyol,dengan prancis merupakan Pasar internasional terbesar. Zara menghasilkan 73,3% penjualan kelompok itu .

Eksekutif inditex merasa bahwa ruag yang cukup untuk pertumbuhan ada dalam pasar-pasarnya saat ini .italy misalnya memiliki toko zara yang sangat sedikit,terlepas dari kenyataan bahwa pembeli ada beberapa yang paling mode ada di eropa .

Operasi

Untuk mencapai tujuannya dengan cepat dan akurat menanggapi tututan konsumen yang bergeser , Zara menetapkan tiga proses , pemesanan , fulfillment dan desain dan manufacturing. Diantaranya saya memesan (pakaian dari toko) adalah yang paling teratur, ditetapkan secara tepat dan distandarisasi diseluruh dunian.

Pemesanan

Setiap bagian utama toko ditoko Zaara , pria, wanita dan anak-anak memesan ke La Coruna dua kali seminggu.urutan mencakup kedua pengembalian benda yang ada dan permintaan awal untuk pakaian yang baru tersedia .

Para manager toko menentukan jumlah penambahannya dengan berjalan disekitar toko dan menentukan apa yang telah dijual dengan menghitung pakaian dan berbicara dengan penjual petugas toko tidak bisa memeriksa saldo persediaan mereka di komputer yang ada ditoko, jadi memeriksa toko adalah satu-satunya cara untuk mempelajari tingkat saham .

Untuk memudahkan pemesanan , manajer toko biasanya membagi tawaraan itu ke dalam segmen-segmen dan “ berseri-seri” setiap segmen kesuatu gengam yang berbeda dengan menggunakan teknologi inframerah.

Penggenapan

Atau pengiriman pakaian ketoko-toko untuk memuaskan pesan mereka, mencakup sekelompok iklan lain di La Coruna . pekerjaan mereka adalah untuk mencocokkan pasokan pakaian selesai datang dari pabrik-pabrik ke DC dengan tuntutan toko untuk barang-barang ini. Mereka bekerja dengan dua kelompok informasi : pesanan lengkap dari semua toko, yang diselesaikan segera setelah tenggat waktu pesanan telah berlalu, dan total persediaan di DC pada saat waktu yang sama . keduanya berada pada tingkat unit penyimpanan muatan (stok).

Iklan-iklan ini juga bekerja dengan para manajer produk untuk menentukan produksi masa depan untuk setiap iklan. Jika ada lebih banyak permintaan daripada pasokan, tentu aja produksi akan meningkat secepat mungkin .

Pengiriman biasanya muncul ditoko-toko satu atau dua hari setelah pesanan ditempatkan. Toko-toko di Eropa barat diisi dengan truk dari dua DCs Spanyol. Toko-toko Amerika Latin diisi dengan lokal kecil . toko yang lebih terpencil seperti yang di Eropa utara dan timur tengah, diisi oleh udara dari DCs Spanyol . pakaian tidak tinggal lama di sebuah DC tujuan mereka adalah menghasilkan lalu menyampaikan hanya apa yang diperlukan toko dan hanya saat mereka membutuhkan.

Desain dan manufaktur

Seperti pedagang pakaian besar lainnya, Zara memperkenalkan koleksi desain yang baru pada awal musim gugur/musim dingin dan semi/musim panas periode pembelian . akan tetapi, sangat kontraks dengan pesaing itu , Zara juga membawa barang-barang baru sepanjang tahun, termasuk kedua perubahan pada pakaian yang sudah ada (misalnya, baju dengan kerah atau warna baru) dan ciptaan-ciptaan yang sama sekali baru .

Oprasi Zara yang terpadu secara vertikal memungkinkan penambahan barang-barang baru dan juga memastikan waktu singkat. Persyaratan produksi didistribusikan keseluruh jaringan fasilitas khusus yang dengan cepat memproduksi dan mengirimkan barang-barang yang dibutuhkan .

Dengan jaringan ini, Zara bisa secara konsisten memindahkan desain baru dari konsepsi melalui produksi dan masuk ke DC dalam waktu tiga minggu, dua hari setelahnya , garransi bisa jadi terbuka .kecepatan ini memungkinkan Zara untuk menanggapi selera para target yang berubah cepat dan tidak terduga. Sejauh yang diketahui para manajer Inditex, tidak ada pengecer busana besar lain yang dapat menandingi kemampuan ini .

Teknologi informasi

Pendekatan dan organisasi

Pendekatan Zara untuk teknologi informasi konsisten dengan preferensi pengambilan keputusan.

Salgado dan rekan-rekan lebih menyukai penulisan aplikasi yang mereka butuhkan daripada membeli perangkat lunak komersial yang tersedia. Mereka merasa bahwa pengoperasian perusahaan itu cukup unik sehingga paket-paket komersial tidak akan cocok. Fakta bahwa Zara melakukan bisnis di begitu banyak negara dan mata uang, misalnya berarti bahwa paket akuntansi standar harus dimodifikasi dan diperpanjang. Daripada mencoba ini, departemen ini menulis perangkat lunak akuntansi sendiri. Demikian pula, penerapan yang mendukung pemesanan, pemenuhan dan manufaktur secara luas dikembangkan secara internal .

Pengembangan aplikasi dan aktivitas lainnya adalah tanggung jawab departemen sekitar 50 orang, hampir semua berasal dari Galicia dan direkrut dari universitas lokal. 11

theyy dibagi menjadi tiga kelompok : simpan solusi, dukungan logistik dan sistem administratif .

La Coruna

Di la coruna , beberapa sistem informasi digunaka untuk mendukung operasi zara. Aplikasi yang dikemabngkan secara internal digunakan untuk mempersiapkan penawaran dan mendistribusikannya keinternet untuk disimpan doseluruh dunia dan juga untuk menerima perintah dari semua toko dan menggabungkannya.

Perusahaan tidak secara historis sangat prihatin bahwa persediaan teoritis menjadi 100% akurat untuk setiap toko dan instrumen setiap saat.

Pabrik-Pabrik

Didalam Pabrik-pabrik zara, yang relatif sederhana digunakan untuk merancang produksi. Aplikasi ini tidak menggunakan matematika canggih untuk menghasilkan rencana dan jadwal yang optimal. Sebaliknya, mereka memberi para manajer pabrik tanggal untuk semua permintaan produksi.

Teknologi yang paaling canggih didalam oabrik zara biasanya adalah peralatan besar yang dikendalikan oleh komputer yang memotong kain menjadi pola-pola. 13 mesin ini menghitung cara memasang posisi pola sehingga meminimalkan potongan-potongan kain dan dapat memotong lebih dari 100 helai kain sekaligus .

Pusat Distribusi

DCs dari zara sangat mengandalkan otomatissi dan komputerisasi. Di La Coruna DC misalnya , berkilo-kilo ban berjalan otomatis memfasilitasi tugas yang sedang berlangsung untuk menerima sejumlah besar pakaian dari pabrik-pabrik kemudian menggabungkan pakaian ini menjadi pengiriman kesetiap toko .

Toko

Semua toko zara memiliki pegangan tangan yang sama , juga dikenal sebagai asisten digital pribadi (das) diperkenalkan pada tahun 1995 pada waktu itu banyak orang didalam perusahaan merasa bahwa biayanya terlalu lama dan terlalu mahal untuk dikirim bolak-balik kesemua toko diseluruh dunia dua kali seminggu .

Pada tahun 2003 , PDA digunakan terutama untuk memesan dan juga untuk tugas-tugas seperti mengembalikan pakaian ke DC dan mengirimkan informasi dari kantor pusat kesemua toko. Setiap toko mempunyai beberapa PDA, yang memungkinkan rekundasi dan pembagian tenaga selama proses pemesanan.

Kesimpulan

Salgado dan sanchez keduanya khawatir tentang mendapatkan mewah dengan menympnanya . apakah meningkatkan sistem oprasi moderen, meningkatkan oprasi POS itu sendiri dan atau jaringan pembangunan antara toko beresiko dengan infrakstruktur kuat dan bersisik yang telah mereka bangun? Akan tetapi mereka jugaa khawatir bahwa zara sedng membangun sebuah perusahaan yang lebih besar dan lebih bessar diatas sistem oprai yang lebih usang .bagaimana jika penjual perangkat keras untuk terminal POS mengubah mesin sedemikian rupa sehingga mereka tidak bisa lagi menggunakan DOS? Vendor ini

sudah menjelaskan bahwa Zara satu-satunya pelanggannya menggunakan sistem operasi kuno . vendor itu juga mengatakan bahwa dia tidak memiliki rencana untuk mengubah mesin sehingga mereka tidak bisa lagi menjalankan DOS. Tapi Salgado tidak mendapatkan apapun ketika dia mencoba memasukkan semacam jaminan dalam kontrak Zara dengan si pembuat terminal

Salgado dan Sanchez melihat bahwa perpindahan untuk mengubah sistem operasi dari pos akhir Zara memerlukan sejumlah keputusan. Apakah sekarang waktu yang tepat untuk membuat mereka, atau haruskah perusahaan hanya terus menggunakan infrastruktur IT yang telah bekerja dengan sangat baik begitu lama ? bahkan kadang pulpo lezat tidak mengambil pikiran mereka sepenuhnya dari masalah, tapi itu sementara menghentikan mereka dari debat tentang hal itu .

**RINGKASAN ZARA IT UNTUK *FAST FASHION*
MANAJEMEN SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI**



Oleh:

Nama : Sukamto
NIM : 192510007
Program : S2 Manajemen
Kelas : Reguler B (malam) Angkatan (34)

UNIVERSITAS BINA DARMA

TAHUN AJARAN

2019—2020

Zara: IT untuk *Fast Fashion*

Zara adalah salah satu peritel busana terbesar di dunia. Amancio Ortega, pendiri Zara percaya pada hubungan erat antara ritel dan *manufaktur* adalah kunci untuk industri pakaian jadi karena permintaan yang tidak terduga. Industri *Fashion* berubah dengan cepat karena target pelanggan mereka adalah kaum muda, penduduk kota yang sadar akan mode. Selera pakaian mereka berubah dengan cepat. Alih-alih memasarkan dan mengiklankan kampanye pakaian mereka seperti para pesaingnya, proposisi nilai Zara mengejar *tren fashion* berdasarkan produk dan memberikan gaya pakaian apa pun selagi masih panas dengan kemampuan mereka untuk dengan cepat menanggapi permintaan yang berfluktuasi. Kemampuan inti Zara bergantung pada karyawan garis depan yang saat ini mengelola 6.500 toko tersebar di 85 negara yang berada dalam posisi terdekat dengan pelanggan mereka. Mereka mempercayai kecerdasan dan penilaian karyawan mereka tentang pakaian mana yang harus dijual di toko mereka daripada membuat keputusan dari kantor pusat mereka. Selain itu, tim komersial mereka yang meliputi *desainer* dan manajer produk memiliki tanggung jawab yang luas mulai dari pembelian bahan, menempatkan pesanan produksi atau menetapkan harga jual. Zara tidak melakukan pemasaran di atas garis melainkan memiliki tiga strategi untuk mengiklankan produknya. Pertama, ia menghabiskan banyak uang di lokasi pertokoan untuk berada di area *prime city* yang memiliki lalu lintas orang yang besar. Ini membantu untuk mendapatkan bentuk yang lebih dikenal dari pelanggan mereka tanpa iklan langsung. Kedua, pergantian produk yang cepat membuat pelanggan lebih sering mengunjungi toko mereka karena koleksi baru akan datang dan jika pelanggan tidak membeli pakaian yang sedang ditampilkan, pakaian itu mungkin hilang sebelum pelanggan datang lagi. Terakhir, pakaian Zara dirancang dan diproduksi agar modis tetapi tidak tahan lama. Ini meningkatkan jumlah pembelian. Tujuan operasional adalah untuk mencapai tanggapannya yang cepat dan akurat terhadap permintaan pelanggan mereka. Zara memiliki tiga proses utama untuk mewujudkannya. Yang pertama adalah pemesanan manajer toko menempatkan pesanan ke H.Q mereka dua kali seminggu untuk garmen yang baru tersedia dan pengisian kembali barang-barang yang ada. Proses ini dibuat kurang dari 24 jam dari formulir pemesanan digital. Pemesanan membuat proses pemesanan menjadi lebih lama dengan cara mengirim faks bolak-balik dari kertas faks panjang-panjang dari masing-masing toko ritel. Ini mempercepat proses dengan menggunakan peningkatan teknologi TI pada proses pemesanan mereka. Selanjutnya,

pemenuhan proses ini adalah untuk mencocokkan jumlah permintaan garmen dengan pasokan dari pusat distribusi mereka. Dalam kasus normal ketika penawaran dan permintaan hampir terpenuhi. Proses tersebut membiarkan komputer untuk membagi inventarisnya untuk setiap toko. Kondisi ini meminimalkan kesalahan manusia dari pemenuhan persediaan dan meningkatkan respon cepat dalam operasi sehari-hari. Namun jika pasokan kurang dari permintaan sistem ini membantu tim iklan untuk membuat keputusan untuk pengiriman produk berdasarkan data historis penjualan. Zara memiliki jumlah item yang paling banyak diperkenalkan ke pasar sekitar 11.000 item per tahun lebih banyak daripada rata-rata pesaingnya 2.000-4.000 ini menawarkan pelanggan mereka lebih banyak pilihan untuk berbelanja pakaian baru dengan lebih mudah.

Menganalisis kelemahan saat ini dan potensi infrastruktur TI Zara dan strategi mereka Saat ini Zara tidak memiliki strategi atau posisi TI formal untuk membuatnya dengan jelas. Hal ini membuat upaya TI mereka tidak dapat diukur pada tindakan saat ini dan di masa depan dengan pro / kontra pada perspektif TI dan bisnis yang dapat membuat bisnis Zara terjebak dalam keterbatasan teknologi dan membuat bisnis mereka lebih lambat daripada pesaingnya. Misalnya, Sanchez mengusulkan solusi untuk menimbun mesin POS untuk mencegah kekurangan mesin POS di masa depan seandainya vendor mereka menghentikan lini produksinya. Ini mungkin salah satu solusi yang mungkin. Namun, dalam perspektif bisnis untuk membeli aset tanpa menggunakannya, ini akan mempengaruhi kinerja keuangan mereka lebih atau kurang. Infrastruktur IT Zara bergantung pada teknologi usang seperti terminal POS yang dijalankan pada sistem operasi DOS atau personal digital assistant (PDA). Kerugian utama dari sistem operasi ini adalah tidak ada lagi dukungan oleh perusahaan perangkat lunak apa pun. Ini mungkin menjadi ancaman besar bagi ekspansi bisnis Zara karena keterbatasan teknologi yang tidak dapat memiliki fungsi atau fitur baru menanggapi kebutuhan bisnisnya yang mungkin diperlukan segera di masa depan, misalnya sistem informasi inventaris bersama untuk lokasi toko ritel terdekat yang mungkin menurunkannya. biaya logistik dan memperpendek waktu tunggu alih-alih menunggu tawaran berikutnya dalam dua minggu ke depan. Vendor terminal Zara POS mungkin mematikan lini produksi mesin POS mereka di masa depan karena biaya produksi mesin usang mungkin melebihi yang modern. Zara tidak memiliki komitmen untuk terus memproduksi mesin POS-nya dari vendornya. Ini akan mengurangi kecepatan ekspansi toko ritelnya.

Terbatas pada skalabilitas juga merupakan kelemahan utama pada infrastruktur saat ini. Zara menggunakan seperti modem untuk menghubungkan dan mengirimkan informasi penjualan mereka atau memesan barang baru dan mengisi ulang. Teknologi modem memiliki fungsi terbatas seperti kecepatan dan enkripsi. Kecepatan modem mungkin tidak lagi mendukung transfer informasi dalam jumlah besar dari peningkatan jumlah cabang ritel ke H.Q mereka dan produsen. Keamanan informasi penjualan dengan membawa *floppy disk* di sekitar toko eceran juga dapat menyebabkan kehilangan atau kebocoran data. Tanpa jaringan yang terhubung aman dari setiap mesin POS ke HQ atau toko terdekat. Untuk meningkatkan kecepatan penjualan respons cepat terhadap kebutuhan pelanggan dan juga mempersingkat waktu proses mulai dari penawaran hingga pemenuhan dan manufaktur. Mereka harus memiliki *platform* untuk berbagi informasi mulai dari pengecer kembali ke kantor pusat atau toko terdekat seperti jumlah penjualan pada setiap SKU di setiap cabang. Jumlah inventaris tersedia untuk setiap area. Barang baru tersedia hampir di masa mendatang. Jumlah inventaris tersedia untuk setiap area, jumlah ini akan mengoptimalkan inventaris yang tersedia di area yang sama jika ada item yang tersedia diperlukan oleh lokasi area yang sama. Mungkin untuk memperhatikan pelanggan atau mengirimkan ke cabang terdekat mereka tanpa menunggu untuk melakukan transaksi penawaran dalam 2 minggu ke depan. Barang baru hampir tersedia informasi ini akan membantu manajer toko untuk memutuskan terlebih dahulu barang mana yang harus mereka pesan dan tampilkan di toko mereka dalam penawaran berikutnya alih-alih melakukan pemesanan terburu-buru dalam waktu 24 jam. Juga, Item baru dapat membantu toko mereka untuk beriklan ke pelanggan mereka terlebih dahulu untuk mendapatkan jumlah pelanggan yang tertarik yang akan mengoptimalkan jumlah jika pasokan untuk menghasilkan lebih akurat.

Manajemen TI Zara harus mempertimbangkan untuk menyelesaikan strategi TI mereka dengan berkonsultasi dengan perusahaan atau profesional luar agar mereka tetap fokus pada bisnis mereka dan menyerahkan fungsi dukungan kepada orang lain. Dalam perspektif teknologi, perusahaan mungkin mempertimbangkan teknologi standar publik yang tidak bergantung pada vendor mana pun untuk meningkatkan skalabilitas mereka dan mendukung pertumbuhan bisnis mereka di masa depan seperti teknologi web atau komputasi awan. Teknologi web adalah standar untuk perangkat apa pun dengan konektivitas internet untuk menghubungkan dan berbagi informasi dengan cara yang aman, inovasi ini ditentukan oleh organisasi nirlaba *The World Wide*

Web Consortium (W3C) dan terus dikembangkan oleh beberapa perusahaan terkemuka dunia. perusahaan di bidang teknologi seperti Google, Microsoft, Mozilla Foundation, Apple, NTT Docomo, Toshiba Corp, Samsung Electronics dan banyak Universitas. Teknologi ini adalah standar terbuka di mana Zara dapat memanfaatkan manfaatnya untuk menerapkan dan menyesuaikan untuk kebutuhan bisnisnya seperti fitur fungsi baru yang disesuaikan untuk melayani manajer toko agar dapat melakukan penawaran yang lebih cepat dan bahkan mempersingkat waktu tunggu dari dua minggu produksi atau baru tampilan barang di toko atau situs web yang membantu pelanggan Zara dapat mengunjungi kamar yang hampir pas .Oleh karena itu dengan manfaatnya seperti teknologi terbuka untuk umum (gratis), standar, pengembangan berkelanjutan, dan skalabilitas, Zara akan membantu tata letak infrastruktur TI-nya untuk memenuhi pertumbuhan bisnis yang lebih fleksibel. Kekhawatiran lain tentang perubahan teknologi adalah biaya teknologi yang baru disesuaikan mungkin memiliki investasi besar yang sedikit banyak mempengaruhi status keuangan perusahaan. *Cloud computing* mungkin menjadi pilihan lain pada perubahan teknologi Zara karena mengubah model bisnis lisensi perangkat lunak saat ini dari kontrak jangka panjang dan investasi besar pada perangkat lunak, perangkat keras dan manusia menjadi model pay-as-you-go (PAYG) . Ini berarti Zara bukannya menginvestasikan sejumlah besar uang tunai ke infrastruktur TI baru, ia masih bisa fokus pada kompetensi bisnis dan menggunakan infrastruktur TI sebagai pengeluaran dan membayar dengan laju pertumbuhan bisnisnya.

Sumber:

<https://pornjeds.wordpress.com/2015/11/23/zara-it-for-fast-fashion-case-study>

TUGAS TIGA MANAJEMEN STRATEGIC

Nama : Supris Yudianto
NIM : 192510006
Kelas : Reguler B (malam)
Mata Kuliah : Manajemen Sistem dan Teknologi Informasi
Dosen : Darius Antoni, S.Kom., M.M., Ph.D.

ZARA: IT FOR FAST FASHION (ZARA: IT UNTUK FASHION YANG CEPAT)

Model Bisnis Zara

Zara didirikan oleh Amancio Ortega. Pada tahun 2003, seorang pemegang saham dan pria terkaya di Spanyol. Ortega memulai dengan parbik pakaian. Pada tahun 1963. Seiring waktu, ia menjadi percaya bahwa ritel dan manufaktur harus berkaitan erat dalam industri pakaian, di mana permintaan konsumen sangat sulit diperkirakan. Kemudian, Ortega membuka tekstil Zara pertama di La Coruna pada tahun 1975.

Pada tahun 1985, terjadilah 2 (dua) peristiwa penting. Pertama, Inditex (Industria de Diseno Textil) dibentuk sebagai sebuah perusahaan induk diatas Zara. Kedua, Jose Maria Castellano Rios bergabung dengan perusahaan.

Kecepatan dan Pengambilan Keputusan

Selain ketertarikan mereka pada teknologi informasi, Ortega dan Castellano berbagi 2 (dua) kepercayaan. Pertama, Zara harus mampu merespons dengan sangat cepat tuntutan target pelanggan, yang masih muda yang sadar mode. Zara ingin bisa memproduksi produk yang masih baru, bukan hanya mengandalkan pengaruh pemasaran untuk mendorong pembuatan pakaian yang dibuat beberapa waktu lalu.

Kedua, Ortega, Castellano, dan manajer senior lainnya ingin memanfaatkan kecerdasan dan kepercayaan penilaian karyawan di seluruh perusahaan dan bukannya mengandalkan sekelompok kecil pembuat keputusan. Manajer toko memutuskan pakaian apa yang akan dijual di toko mereka. Mereka memesan barang – barang yang mereka pikir akan terjual, bukan hanya menerima dan menampilkan apa yang diputuskan markas untuk dikirimkan kepada mereka.

Pemasaran, Pernak – Pernik, dan Periklanan

Zara hampir tidak beriklan. Perusahaan menempatkan iklan hanya untuk mempromosikan penjualan tahunan, dan untuk mengumumkan pembukaan toko baru. Akibatnya, pengeluaran pemasaran Zara rata – rata pendapatan 0,3 %.

Manajer toko Zara punya banyak kebebasan dalam memutuskan pakaian apa yang akan diproduksi, mereka tidak memiliki keleluasaan tentang penampilan dan selera toko mereka. Tata letak toko berubah setiap 4 (empat) hingga 5 (lima) tahun, dengan karya seni, tampilan jendela, dan rak penjualan. Contoh toko disimpan di La Coruna yang mana telah dirancang dan diuji sebelum diluncurkan di seluruh dunia. Setelah mendesain ulang, tim yang berbasis di La Coruna pergi ke setiap toko Zara untuk mendirikan tata letak baru.

Ada 3 (tiga) implikasi mengikuti dari sebuah pakaian. Pertama, pembeli Zara yang berpengalaman tahu bahwa mereka harus membeli pakaian itu pada saat itu juga, karena mungkin mereka tidak mengetahui apakah akan datang di kunjungan berikutnya. Kedua, pembeli juga tahu bahwa harus sering mengunjungi toko karena gaya baru terus muncul. Dan Ketiga, pakaian Zara tidak dirancang dan diproduksi agar tahan lama. Mereka menggambarkan sebagai “pakaian yang akan dikenakan 10 kali”

Zara telah memutuskan untuk tidak menjual pakaian melalui internet karena 2 (dua) alasan. Pertama, pusat distribusi (DC) tidak dikonfigurasi untuk memilih pesanan kecil dan mengirimkan ke konsumen. Kedua, akan rumit untuk menangani pengembalian barang dagangan secara *online*.

Keuangan dan Pertumbuhan

Pada awal 2003, Inditex mengoperasikan 1.558 toko di 45 negara, yang hampir 550 diantaranya bagian dari Zara. Grup ini membuka rata – rata satu per hari di seluruh dunia. Sebanyak 46 % dari penjualan grup berasal dari pasar internasional terbesar di Spanyol, dan Perancis. Zara menghasilkan 73,3 % dari penjualan grup.

Operasional

Zara menyiapkan 3 (tiga) proses, yaitu siklus pemesanan, siklus pemenuhan, dan desain manufaktur. Pemesanan ini (pakaian oleh toko – toko) adalah yang paling umum, ditentukan dengan tepat, dan terstandarisasi di seluruh dunia.

Pemesanan

Setiap bagian utama dari Toko Zara, pakaian Pria, Wanita, dan Anak – anak dipesan di La Coruna, dua kali seminggu. Barang yang dibeli dan dipesan adalah pakaian baru yang selalu tersedia. Toko sulit untuk mengirimkan barang yang di pesan secara mendadak. Jika mereka ketinggalan, La Coruna menghitung pesanan khusus untuk mereka, berdasarkan apa yang mereka miliki dijual sejak pesanan sebelumnya.

Untuk memudahkan pemesanan, pengelola toko khusus “berseri seri” di beberapa segmen. Setiap segmen ke perangkat aman yang berbeda menggunakan teknologi keselamatan. Beberapa menggunakan ini untuk memenuhi segmen penawaran mereka saat mereka melewati toko, lalu tersenyum. Setelah menerima mereka, manajer akan mengirimkan formulir yang sudah selesai ke pesanan dan dikirim ke La Coruna.

Pemenuhan

Pemenuhan atau pengiriman pakaian ke toko untuk memenuhi pesanan mereka. Pekerjaan mereka adalah mencocokkan persediaan pakaian jadi yang data dari pabrik ke DC (Gudang) dengan permintaan toko untuk barang – barang ini. Mereka bekerja dengan 2 (dua) kelompok. Pesanan dari semua toko, yang segera dikirim setelah batas waktu pemesanan dan total diterima di gudang pada titik waktu yang sama. Di tingkat unit penyimpanan disetujui, yang didefinisikan sebagai kombinasi pakaian ditambah kain plus warna plus ukuran.

Desain dan Manufaktur

Zara memperkenalkan koleksi desain yang baru diluncurkan musim gugur atau musim semi, musim dingin atau musim panas. Namun Zara juga mengeluarkan desain baru terus menerus sepanjang tahun, termasuk perubahan kedua untuk pakaian yang ada dan kreasi yang berbeda. Di sebuah tahun, biasanya Zara memperkenalkan sekitar 11.000 desain baru dan nilai rata – rata 2.000 sampai 4.000.

Zara dapat mendukung desain baru dari konsep ke konsep produksi dan masuk ke gudang hanya dalam 3 (tiga) minggu. Dua hari setelah itu, bahan – bahan garmen bisa dipasang di rak penjualan toko – toko di seluruh dunia. Kecepatan ini memungkinkan Zara untuk merespons selera masyarakat yang tidak terduga dan berubah – berubah. Konsekuensi dari yang diperoleh Zara untuk desain, yaitu perusahaan tidak harus memperkirakan angka penjualan jangka panjang yang akurat. Zara tidak harus memprediksi apa yang terjadi enam bulan atau bahkan satu bulan di masa depan. Itu bisa terus dinikmati apa yang diinginkan pelanggan yang menanggapi dan membeli.

Teknologi Informasi

Pengaturan dan Organisasi

Salgado dan Castellano duduk di Komite Pengarah Teknologi dan mulai terlibat sejak awal diskusi yang mungkin termasuk komputerisasi. Saat diskusi berlangsung, Salgado dan rekan – rekannya akan menentukan sistem baru apa yang jika dibutuhkan personale department sistem informasi yang mana harus mengerjakan.

Salgado dan rekan – rekannya berbag preferensi untuk menulis aplikasi yang mereka butuhkan sendiri untuk membeli perangkat lunak yang tersedia secara komersial. Pengembangan aplikasi dan kegiatan TI lainnya adalah tanggung jawab departemen sistem informasi. Sekitar 50 orang hampir semuanya berasal dari Galicia dan direkrut dari universitas lokal. Mereka dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu bagian solusi toko, dukungan logistik, dan sistem administrasi.

La Coruna

Di La Coruna, beberapa sistem informasi digunakan mendukung operasional Zara. Secara internal aplikasi yang dikembangkan digunakan untuk membuat penawaran dan didistribusikan melalui internet ke toko – toko di seluruh dunia dan juga menerima pesanan dari semua toko dan mengumpulkannya.

Pabrik

Di dalam pabrik Zara, aplikasi penghubung yang sederhana digunakan untuk merencanakan produksi. Ini aplikasi yang tidak menggunakan matematika canggih untuk menghasilkan rencana dan jadwal “optimal”. Sebagai gantinya, mereka memberikan jumlah dan tanggal jatuh tempo kepada manajer pabrik untuk semua permintaan produksi. Manajer menggunakan informasi ini untuk memuat pabrik mereka dan menempatkan pekerjaan secara berurutan.

Teknologi paling canggih di dalam pabrik Zara adalah komputer besar. Sebuah peralatan pemotong kain menjadi pola yang bisa memotong lebih dari 100 lapisan kain sekaligus. Kain dipotong dulu dan dikirim dari pabrik Zara ke bengkel eksternal untuk dijahit.

Pusat Distribusi (DC)

Pusat distribusi Zara mengandalkan banyak otomatisasi dan komputerisasi. Sebagai contoh, bermil mil sabuk pengangkut otomatis memfasilitasi tugas yang berkelanjutan untuk

menerima jumlah besar dari masing – masing garmen dari pabrik, kemudian menggabungkan kembali garmen ini menjadi pengiriman untuk setiap toko. Manusia membantu pekerjaan ini, terutama dengan melepaskan pakaian dari ikat pinggang pada akhir di perjalanan mereka melalui DC.

Toko

Semua toko Zara memiliki alat yang dikenal dengan personal digital assistant (PDA) dan sistem POS. akan tetapi dirasa terlalu lama dan terlalu mahal untuk mengirimkan formulir pemesanan bolak – balik ke semua toko di seluruh dunia dua kali seminggu. Salgado dan rekan – rekannya memutuskan untuk mengatasi situasi ini dengan IT dan mulai bereksperimen dengan komputer genggam yang akan berkomunikasi dengan La Coruna melalui modem. Mereka pertama kali menggunakan perangkat Newton milik Apple dan menjadi salah satu pengguna terbesar dari teknologi.

Zara terus menerus meningkatkan PDA-nya sebagai kemajuan teknologi seperti adanya layar dan lain – lain. Terminal POS yang digunakan oleh Zara masih menggunakan sistem operasi DOS dan aplikasi POS yang dikembangkan secara internal yang berjalan bersama – sama. Karena kombinasi ini telah terbukti sangat stabil, efektif, dan mudah.

Baik terminal POS maupun PDA selalu terhubung ke markas Zara atau ke toko yang lain. Setiap toko memiliki modem yang digunakan pada akhir setiap bisnis untuk mengirimkan informasi penjualan komprehensif dan data lainnya ke La Coruna.

Kesimpulan

Dalam melakukan bisnis atau usaha tekstil Salgado dan Sanchez melihat langkah untuk mengubah sistem operasi terminal POS Zara telah menghasilkan beberapa keputusan lanjutan. Zara diklaim sebagai satu – satunya pelanggan yang menggunakan sistem operasi yang sederhana. Sudah saatnya waktu yang tepat agar perusahaan menggunakan infrastruktur TI yang telah bekerja sangat baik untuk waktu jangka panjang kedepan.

Palembang, 10 April 2020

Tugas 2 Elearning Mata Kuliah Manajemen Sistem dan Teknologi Informasi

Oleh : Vera Febriana

NPM : 192510036

Kelas : MM Regular B angkatan 34

Zara: IT For Fast Fashion

Pada malam Agustus yang indah di tahun 2003, Xan Salgado Badás dan Bruno Sánchez Ocampo duduk di kursi di Bar favorit mereka di La Coruña Spanyol. Salgado adalah kepala IT Inditex, pengecer dan produsen pakaian multinasional yang berkantor dipusat La Coruña. Salgado adalah Bos Sánchez, malam itu mereka membahas terminal point-of-sale (POS) yang digunakan oleh Zara, rantai toko terbesar di Inditex. Sánchez adalah pemimpin teknis untuk sistem POS.

Salgado bermaksud membahas untuk memperbarui sistem operasi yang digunakan selama ini DOS ke sistem operasi Windows. Salgado memberikan pandangan bahwa OS yang sekarang digunakan sudah tidak mendukung lagi, bahkan Microsoft sudah beralih ke Windows dan meninggalkan DOS. Sistem POS yang mereka punya akan lebih canggih dengan OS Windows, namun Sanchez merasa tidak ada masalah, menurutnya lebih beresiko untuk memutakhirkan OS yang sudah ada hanya karena ingin "tetap terkini", menurut Sanchez perangkat lunak yang digunakan sekarang (DOS) berfungsi baik.

Salgado berusaha untuk meyakinkan, bahwa masalahnya adalah vendor perangkat keras untuk terminal POS dapat memutakhirkan mesin mereka, atau beberapa periferal untuk mereka, yang tidak lagi kompatibel dengan DOS. Salgado meyakinkan bahwa manajer toko membutuhkan lebih banyak masukan termasuk juga inventaris barang dagangan... jadi sudah saatnya, Salgado khawatir pada DOS, sudah saatnya meningkatkan aplikasi POS, menambah fungsionalitas, menambah kemampuan jaringan....

Namun Sanchez menegaskan "POS tidak rusak," "Kenapa kita mencoba memperbaikinya?" Sanchez sudah berada pada keputusan akhirnya. Alih-alih menjawab, Salgado duduk dan berpikir. Dia sudah cukup paham dengan argumen Sánchez, bagaimanapun berdebat lebih lama hanya memperdalam kebingungan Salgado tentang apa yang harus dilakukan tentang POS. Dia bertanya-tanya pendekatan apa yang paling sesuai, bagaimana Zara mengembangkan dan mengeksplorasi infrastruktur komputasi keseluruhannya.

Model Bisnis Zara

The original business idea was very simple. Link customer demand to manufacturing, and link manufacturing to distribution. That is the idea we still live by. -José María Castellano Ríos, CEO Inditex-

Ide bisnis aslinya sangat sederhana. Menautkan permintaan pelanggan dengan kegiatan manufaktur, dan menghubungkan manufaktur ke distribusi. Itulah ide yang membuat bisnis bertahan.

Zara didirikan oleh Amancio Ortega, pada tahun 2003 merupakan pemegang saham terbesar dan orang terkaya di Spanyol. Ortega telah dimulai pada tahun 1963 dengan pabrik pakaian. Seiring waktu, ia yakin bahwa ritel dan manufaktur harus terkait erat dalam industri pakaian dan terintegrasi. Ia membuka toko Zara pertama di La Coruña pada tahun 1975.

Dua peristiwa penting terjadi pada tahun 1985. **Pertama**, Inditex (Industria de Diseño Textil) dibentuk sebagai perusahaan induk di atas Zara, **Kedua**, José María Castellano Ríos bergabung dengan perusahaan. Castellano telah bekerja sebagai manajer TI dan berbagi keyakinan pada Ortega bahwa komputer sangat penting dalam bisnis yang ingin mereka bangun. Castellano menjadi CEO Inditex pada tahun 1997.

Kecepatan dan Pengambilan Keputusan

Selain ketertarikan mereka pada teknologi informasi, Ortega dan Castellano berbagi dua kepercayaan lain tentang perusahaan. **Pertama**, Zara harus mampu merespons dengan sangat cepat

permintaan pelanggan, muda, penghuni kota yang sadar mode. Selera mereka dalam pakaian berubah dengan cepat, sangat sulit diprediksi, dan juga sulit untuk dipengaruhi.

Kedua, Ortega, Castellano, dan para manajer senior lainnya ingin memanfaatkan kecerdasan dan memercayai penilaian karyawan di seluruh perusahaan. Manajer toko di Zara, misalnya, diberi tanggung jawab jauh lebih besar, selain berurusan dengan pelanggan, karyawan, kontraktor, dan tuan tanah, manajer toko Zara memutuskan pakaian apa yang akan dijual di toko mereka. Mereka memesan barang-barang yang mereka pikir akan dijual.

Pemasaran, Merchandising, dan Periklanan

Tidak seperti pesaing utamanya, yang merupakan pengecer pakaian multinasional lainnya seperti H&M, GAP, dan Benetton, Zara hampir tidak melakukan iklan. Perusahaan menempatkan iklan hanya untuk mempromosikan penjualannya dua kali setahun dan untuk mengumumkan pembukaan toko baru. Akibatnya, pengeluaran pemasaran Zara rata-rata 0,3% dari pendapatan, bukan 3%-4% khas untuk pesaing.

Zara menghabiskan sedikit untuk biaya iklan, namun menghabiskan relatif banyak untuk toko-tokonya. Mereka selalu berada di distrik ritel utama kota, sering di jalan paling terkenal. Dan sementara para manajer toko Zara memiliki banyak kebebasan dalam memutuskan pakaian apa yang akan dijual, mereka tidak memiliki kebijaksanaan tentang tampilan dan rasa toko mereka. Tata letak toko benar-benar berubah setiap empat hingga lima tahun, dengan karya seni, tampilan jendela, dan rak penjualan berubah lebih sering. Toko percontohan seluas 1.500 meter persegi disimpan di La Coruña, tempat semua tata letak toko baru dirancang dan diuji sebelum diluncurkan di seluruh dunia. Setelah mendesain ulang, tim yang berbasis di La Coruña pergi ke setiap toko Zara untuk mengatur konfigurasi baru.

Zara tidak mencoba menghasilkan "klasik"—pakaian yang akan selalu trend sepanjang masa. Melainkan membuat pakaiannya memiliki masa hidup yang cukup pendek, baik di dalam toko maupun di lemari pelanggan. Tiga implikasi dari pendekatan ini adalah Pertama, pembeli Zara yang berpengalaman tahu bahwa jika mereka melihat pakaian yang mereka sukai mereka harus membelinya di tempat, karena mungkin tidak ada di sana pada kunjungan berikutnya (sekitar 75% dari barang dagangan di toko rata-rata diubah selama tiga hingga empat minggu). Kedua, pembeli juga tahu bahwa mereka harus sering mengunjungi toko, karena gaya baru selalu muncul. Akhirnya, pakaian Zara tidak dirancang dan diproduksi agar bertahan sangat lama.

Zara memutuskan tidak menjual pakaian melalui Internet, karena dua alasan utama. Pertama, pusat distribusi perusahaan (DC) tidak dikonfigurasi untuk memilih pesanan kecil dan mengirimkannya ke konsumen. Kedua, akan rumit untuk menangani pengembalian barang dagangan yang dibeli secara online. Manajer Zara memahami bahwa industri pemesanan melalui surat-eceran melihat tingkat pengembalian setinggi 50%-60%, yang mereka bandingkan dengan pengembalian toko normal 5% mereka. Situs Web — www.zara.com — ada tetapi hanya berfungsi sebagai jendela tampilan digital, yang menunjukkan beberapa pakaian yang trend saja.

Keuangan dan Pertumbuhan

Pada awal tahun 2003, Inditex mengoperasikan 1.558 toko di 45 negara, yang hampir 550 adalah bagian dari rantai Zara. Grup ini membuka rata-rata satu toko per hari di seluruh dunia. 46% persen dari penjualan grup berada di Spanyol, dengan Prancis sebagai pasar internasional terbesar. Zara menghasilkan 73,3% dari penjualan grup. Dari tiga departemen di dalam Zara, Wanita menyumbang 60% dari penjualan, dengan sisanya terbagi rata antara Pria dan segmen Anak yang tumbuh cepat. Untuk tahun fiskal 2002, Inditex telah membukukan laba bersih € 438 juta (sekitar \$ 502 juta dolar AS) dari pendapatan € 3,974 juta (sekitar \$ 4,554 juta), melanjutkan tren pertumbuhan yang cepat dan menguntungkan; pendapatan perusahaan, misalnya, meningkat lebih dari tiga kali lipat antara tahun 1996 dan 2000 ;

Year	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Net Operating Revenues	3,974.0	3,249.8	2,614.7	2,035.1	1,614.7	1,217.4	1,008.5
Cost of Goods Sold	1,954.9	1,563.1	1,277.0	988.4	799.9	618.3	521.0
Gross Margin	2,019.1	1,686.7	1,337.7	1,046.7	814.8	599.1	487.5

Operating Expenses	1,179.8	982.3	816.2	636.2	489.2	345.5	285.4
Operating Profits	839.3	704.4	521.5	410.5	325.6	253.6	202.1
Non-Operating Expenses	224.3	209.3	152.7	118.1	96.7		
Pre-Tax Income	615.0	495.1	368.8	292.4	228.9		
Income Tax	172.5	149.9	106.9	86.2	76.1		
Minority Interest	4.4	4.8	2.7	1.5	-0.2		
Net Income	438.1	340.4	259.2	204.7	153.0	117.4	72.7
Net Margin	11.02%	10.47%	9.91%	10.06%	9.48%	9.64%	7.21%
Inventories	382.4	353.8	245.1	188.5	157.7		
Accounts Receivable	237.7	184.2	145.2	121.6	75		
Cash and Cash Equivalents	525.9	315.7	210	171.8	158.8		
Total Current Assets	1,146.0	853.7	600.3	481.9	391.5	274.0	190.3
Property, Plant, Equipment	1,412.6	1,336.8	1,339.5	1,127.4	880.4	635.7	
Other Non Current Assets	455.2	414.5	167.8	163.6	54.4	67.5	
Total Assets	3,013.8	2,605.0	2,107.6	1,772.9	1,326.3	977.2	820.3
Asset Turnover	1.32	1.25	1.24	1.15	1.22	1.25	1.23
ROA	14.54%	13.07%	12.30%	11.55%	11.54%	12.01%	8.86%
Accounts Payable	506.2	426.3	323.0	276.1	215.6	131.4	
Other Current Liabilities	506.5	407.9	347.3	275.6	229.1	141.5	
Total Current Liabilities	1012.7	834.2	670.3	551.7	444.7	272.9	234.1
Non Current Liabilities	239.8	284.5	266.4	328.0	208.2	174.4	171.3
Total Liabilities	1,252.5	1,118.7	936.7	879.7	652.9	447.3	405.4
Equity	1,761.3	1,486.2	1,170.9	893.2	673.4	529.9	414.9
Total Liabilities and Equity	3,013.8	2,605.0	2,107.6	1,772.9	1,326.3	977.2	820.3
Leverage (Equity / Total Assets)	1.71	1.75	1.80	1.98	1.97	1.84	1.98
ROE	24.9%	22.9%	22.1%	22.9%	22.7%	25.0%	20.0%

Operasi

Untuk mencapai tujuannya dengan cepat dan akurat menanggapi tuntutan konsumen yang berubah, Zara menetapkan tiga proses siklus — pemesanan, pemenuhan, dan desain dan manufaktur. Dari jumlah tersebut, pemesanan (pakaian oleh toko-toko) adalah yang paling teratur, didefinisikan dengan tepat, dan terstandarisasi di seluruh dunia.

Pemesanan

Setiap bagian utama dari toko Zara — Pria, Wanita, dan Anak-anak — memesan ke La Coruña dua kali seminggu. Pesanan mencakup pengisian kembali barang-barang yang ada dan permintaan awal untuk pakaian yang baru tersedia. Manajer toko menentukan jumlah pengisian ulang dengan berjalan-jalan di sekitar toko dan menentukan apa yang telah terjual dengan menghitung pakaian dan berbicara dengan tenaga penjualan. Personil toko tidak dapat mencari saldo inventaris mereka di komputer di dalam toko, jadi menyalisir toko adalah satu-satunya cara untuk mengetahui tingkat persediaan. Manajer mempelajari pakaian yang baru tersedia dengan berkonsultasi melalui komputer genggam yang dihubungkan setiap malam, melalui modem dial-up, ke sistem informasi di La Coruña.



Pemenuhan

Pemenuhan, atau pengiriman pakaian ke toko untuk memenuhi pesanan, melibatkan kelompok iklan lain di La Coruña. Tugas mereka adalah mencocokkan pasokan pakaian jadi yang datang dari pabrik ke DC dengan permintaan toko akan barang-barang ini. Mereka bekerja dengan dua kumpulan informasi: pesanan agregat dari semua toko, yang diselesaikan segera setelah batas waktu pesanan berlalu, dan total persediaan persediaan di DC pada titik waktu yang sama. Keduanya berada pada level unit penyimpanan persediaan (SKU), yang didefinisikan sebagai kombinasi pakaian ditambah kain plus warna plus ukuran.

Ketika penawaran dan permintaan berbaris dekat untuk SKU tertentu, tidak ada keputusan yang diperlukan; iklan hanya memungkinkan inventaris dibagi, dengan komputer, di antara semua toko yang menginginkannya. Namun, jika permintaan untuk SKU lebih besar dari persediaan dalam periode pemesanan apa pun, iklan harus menentukan toko mana yang akan mendapatkan persediaan yang tersedia dan mana yang tidak. Dia melakukan ini dengan melihat toko mana yang paling berhasil menjual barang tersebut dan toko mana, jika ada, yang diremehkan pada keputusan ini di masa lalu.

Pengiriman biasanya muncul di toko satu atau dua hari setelah setiap pesanan dilakukan. Toko-toko di Eropa Barat diisi kembali dengan truk dari dua DC Spanyol. Toko-toko Amerika Latin diisi ulang dari DC lokal yang lebih kecil. Lebih banyak toko terpencil, seperti yang ada di Eropa utara dan Timur Tengah, diisi ulang oleh udara dari DC Spanyol.

Teknologi Informasi (TI)

Pendekatan dan Organisasi

Pendekatan Zara terhadap teknologi informasi konsisten dengan preferensi untuk kecepatan dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Perusahaan tidak memiliki kepala informasi dan formal proses untuk menetapkan anggaran TI atau memutuskan investasi atau proyek teknologi tertentu.

Salgado dan rekan-rekannya berbagi preferensi untuk menulis aplikasi yang mereka butuhkan sendiri daripada membeli perangkat lunak yang tersedia secara komersial. Demikian pula, aplikasi yang mendukung pemesanan, pemenuhan, dan pembuatan sebagian besar dikembangkan secara internal. Pengembangan aplikasi dan kegiatan TI lainnya menjadi tanggung jawab departemen IS yang terdiri dari sekitar 50 orang. Mereka dibagi menjadi tiga kelompok: Solusi Toko, Dukungan Logistik, dan Sistem Administrasi. Semua dukungan TI dari toko-toko Inditex di seluruh dunia dilakukan langsung dari La Coruña.

La Coruña

Di La Coruña, beberapa sistem informasi digunakan untuk mendukung operasi Zara. Aplikasi yang dikembangkan secara internal ; menyiapkan penawaran dan mendistribusikannya melalui Internet ke toko-toko di seluruh dunia dan juga untuk menerima pesanan dari semua toko dan mengumpulkannya. Aplikasi lain membandingkan pesanan agregat dengan persediaan yang tersedia untuk setiap SKU, menyoroti situasi di mana pasokan dan permintaan tidak seimbang, dan mengeksekusi keputusan komersial tentang bagaimana mengalokasikan produk ketika permintaan melebihi pasokan.

Pabrik

Di dalam pabrik Zara, aplikasi yang relatif sederhana digunakan untuk merencanakan produksi. Aplikasi ini tidak menggunakan matematika canggih untuk menghasilkan rencana dan jadwal "optimal". Sebagai gantinya, mereka memberikan jumlah dan tanggal jatuh tempo kepada manajer pabrik untuk semua permintaan produksi. Manajer menggunakan informasi ini untuk memuat pabrik mereka dan menempatkan pekerjaan secara berurutan.

Pusat Distribusi (DC)

DC Zara mengandalkan banyak otomatisasi dan komputerisasi. Di La Coruña DC, misalnya, bermil-mil sabuk konveyor otomatis memfasilitasi tugas yang berkelanjutan untuk menerima sejumlah

besar setiap pakaian dari pabrik kemudian menggabungkan kembali pakaian ini ke dalam pengiriman untuk setiap toko.

Sistem informasi dilacak dimana setiap SKU disimpan saat memasuki DC, kemudian mengontrol sabuk konveyor untuk mengambilnya dan menjatuhkannya di tempat yang tepat. Manusia membantu pekerjaan ini, terutama dengan melepaskan pakaian dari ikat pinggang pada akhir perjalanan mereka melalui DC, kemudian meletakkannya di rak gantungan atau dalam kotak kardus yang akan dikirim ke setiap toko. Departemen TI Zara menulis aplikasi yang mengendalikan otomatisasi DC,

Toko

Semua toko Zara memiliki handheld yang identik - juga dikenal sebagai Personal Digital Assistant (PDA) - dan sistem POS. Salgado dan rekan-rekannya mengembangkan IT dan bereksperimen dengan komputer genggam yang akan berkomunikasi dengan La Coruña melalui modem. Mereka pertama kali menggunakan perangkat Newton milik Apple dan menjadi salah satu pengguna terbesar dari teknologi baru ini.

Pada tahun 2003, PDA digunakan terutama untuk pemesanan dan juga untuk tugas-tugas seperti menangani pengembalian garmen ke DC dan mengirimkan informasi dari kantor pusat ke semua toko. Setiap toko memiliki beberapa PDA, yang memungkinkan redundansi dan pembagian kerja selama proses pemesanan. Zara terus-menerus meningkatkan PDA toko karena perangkat dihentikan atau seiring kemajuan teknologi kini dengan layar warna.

Terminal POS yang digunakan di setiap toko, tidak berubah selama lebih dari satu dekade. Mereka masih menggunakan sistem operasi DOS, yang pada tahun 2003 tidak lagi didukung oleh Microsoft. Zara terus menggunakan DOS, dan aplikasi POS yang dikembangkan secara internal yang berjalan di atasnya, karena kombinasi ini telah terbukti sangat stabil, efektif, dan mudah diluncurkan dan dipelihara dari waktu ke waktu.

Baik terminal POS maupun PDA selalu terhubung ke markas Zara atau ke toko lain. Satu terminal POS di setiap toko memiliki modem, yang digunakan pada akhir setiap hari kerja untuk mengirimkan informasi penjualan yang komprehensif dan data lainnya ke La Coruña. Terminal POS tidak terhubung satu sama lain melalui jaringan di dalam toko, sehingga karyawan menyalin total penjualan harian dari setiap terminal ke floppy disk, kemudian membawa disk ini ke terminal yang dilengkapi modem untuk menyelesaikan transisi. PDA juga menggunakan modem terminal ini untuk menerima penawaran dan mengirimkan pesanan.

Terminal POS dan PDA tidak mengandung informasi yang dapat digunakan ketika satu toko ingin tahu apakah ada toko terdekat yang memiliki SKU tertentu dalam persediaan. Personel toko saling menelepon satu sama lain untuk menjawab pertanyaan ini.

Kesimpulan

Salgado dan Sánchez sama-sama khawatir tentang meningkatkan ke sistem operasi modern, meningkatkan aplikasi POS itu sendiri, dan/atau membangun jaringan di dalam dan di antara toko-toko akan membahayakan infrastruktur yang kuat dan skalabel yang telah mereka bangun? Mereka juga khawatir, bagaimanapun, bahwa Zara sedang membangun perusahaan yang lebih besar dan lebih besar di atas sistem operasi yang semakin usang. Bagaimana jika vendor perangkat keras untuk terminal POS mengubah mesin sedemikian rupa sehingga mereka tidak bisa lagi menggunakan DOS? Vendor ini telah menjelaskan bahwa Zara adalah satu-satunya pelanggan yang menggunakan sistem operasi kuno. Vendor itu juga mengatakan bahwa mereka tidak punya rencana untuk mengganti mesinnya sehingga mereka tidak bisa lagi menjalankan DOS, tetapi Salgado tidak berhasil ketika dia mencoba memasukkan jaminan semacam itu dalam kontrak Zara dengan pembuat terminal.

Jika mereka akan mem-port aplikasi POS ke sistem operasi baru, haruskah mereka juga menggunakannya sebagai kesempatan untuk membangun kemampuan baru ke dalam perangkat lunak? Salah satu dari sedikit keluhan yang dimiliki manajer toko tentang PDA adalah bahwa memakan waktu untuk menggunakan layar kecil dan stylus mereka untuk mencapai pengembalian. Aplikasi POS yang diperbarui dapat dengan mudah menggabungkan fungsi ini, memungkinkan personel toko menggunakan layar besar, keyboard, dan mouse untuk dengan cepat melakukan transaksi pengembalian.

Dan mengapa berhenti di situ? Terminal POS modern, karena mereka benar-benar PC modern, dapat mengakomodasi kemampuan yang lebih canggih, terutama jaringan di dalam toko dan di seluruh

dunia perusahaan. Jaringan nirkabel sangat menarik karena lebih murah untuk dipasang di dalam toko. Dengan adanya jaringan nirkabel, tidak perlu lagi membawa disket di sekitar toko pada akhir setiap hari kerja untuk menghitung total penjualan. Dan jika semua toko dan La Coruña terhubung secara permanen ke Internet, setiap lokasi dapat mengetahui inventaris teoretis dari semua SKUnya, serta inventaris teoretis di semua toko lainnya. Dalam skenario ini, toko dapat meminta transfer inventaris dari satu sama lain secara online, menghilangkan kebutuhan untuk panggilan telepon untuk melihat apakah suatu item ada dalam stok.

Salgado dan Sánchez melihat bahwa langkah untuk mengubah sistem operasi terminal POS Zara mensyaratkan sejumlah keputusan lanjutan. Apakah sekarang waktu yang tepat untuk membuatnya, atau haruskah perusahaan terus menggunakan infrastruktur TI yang telah bekerja dengan baik begitu lama? Bahkan kedatangan pulpo yang lezat tidak mengalihkan pikiran mereka sepenuhnya dari masalah ini, tetapi itu menghentikan mereka berdebat untuk sementara.