

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

KHOA HỆ THỐNG THÔNG TIN

BỘ MÔN THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

----- 3★8 -----



BÁO CÁO ĐỒ ÁN MÔN HỌC
NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG
PHÂN TÍCH CHUỖI CUNG ỨNG CỦA
THƯƠNG HIỆU THỜI TRANG ZARA

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Minh Hằng

Nhóm sinh viên thực hiện:

- | | |
|--------------------------|----------|
| 1. Đỗ Thị Như Quỳnh | 18520345 |
| 2. Huỳnh Long Thành Đạt | 18520567 |
| 3. Phan Thanh Hải | 18520705 |
| 4. Nguyễn Thị Thúy Quỳnh | 18521327 |
| 5. Nguyễn Thị Thu Thảo | 18521421 |

TP. Hồ Chí Minh, tháng 12 năm 2022

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

KHOA HỆ THỐNG THÔNG TIN

BỘ MÔN THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

----- ๐★๐ -----



BÁO CÁO ĐỒ ÁN MÔN HỌC
NHẬP MÔN QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG
PHÂN TÍCH CHUỖI CUNG ỨNG CỦA
THƯƠNG HIỆU THỜI TRANG ZARA

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Minh Hằng

Nhóm sinh viên thực hiện:

- | | |
|--------------------------|----------|
| 1. Đỗ Thị Như Quỳnh | 18520345 |
| 2. Huỳnh Long Thành Đạt | 18520567 |
| 3. Phan Thanh Hải | 18520705 |
| 4. Nguyễn Thị Thúy Quỳnh | 18521327 |
| 5. Nguyễn Thị Thu Thảo | 18521421 |

TP. Hồ Chí Minh, tháng 12 năm 2022

[illegible]

Người nhận xét
(Kí và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI.....	1
1.1. Lý do chọn đề tài	1
1.2. Giới thiệu doanh nghiệp	1
1.2.1. Lịch sử hình thành và phát triển	2
1.2.2. Tầm nhìn và sứ mệnh	3
1.2.3. Dòng sản phẩm	3
1.2.4. Kênh bán hàng	4
1.2.5. Mô hình doanh thu.....	6
CHƯƠNG 2: KHẢO SÁT HIỆN TRẠNG.....	7
2.1. Phân tích thị trường.....	7
2.1.1. Đặc điểm thị trường.....	7
2.1.2. Quy mô thị trường	8
2.1.3. Phân khúc thị trường	9
2.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh	10
2.2.1. H&M.....	11
2.2.2. Uniqlo	12
2.3. Xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp	14
2.3.1. Điểm mạnh	14
2.3.2. Điểm yếu	14
2.3.3. Cơ hội	15
2.3.4. Thách thức	15
2.4. Đề xuất hướng giải quyết.....	16
2.4.1. Chiến lược cạnh tranh.....	16
2.4.2. Giảm chi phí	16
2.4.3. Phát triển thương mại điện tử đủ mạnh để ứng phó dịch COVID-19	17
2.4.4. Luật pháp và chính trị.....	17
2.4.5. Thời trang xanh	17

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH CHUỖI CUNG ỨNG CỦA ZARA	19
3.1. Cấu trúc chuỗi cung ứng	19
3.1.1. Bộ phận cung cấp nguyên liệu	20
3.1.2. Bộ phận thiết kế.....	20
3.1.3. Bộ phận sản xuất	21
3.1.4. Bộ phận phân phối.....	21
3.1.5. Bộ phận cửa hàng	21
3.2. Các hoạt động cốt lõi cần triển khai.....	21
3.2.1. Lập kế hoạch.....	21
3.2.2. Tìm nguồn	23
3.2.3. Sản xuất	25
3.2.4. Phân phối	28
3.3. Đánh giá hiệu quả chuỗi cung ứng	29
3.3.1. Hiệu quả nội bộ	29
3.3.2. Dịch vụ khách hàng	30
3.3.3. Khả năng phản ứng linh hoạt trước biến động của cầu	31
CHƯƠNG 4: TÍCH HỢP PHẦN MỀM ERP VÀO QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG.....	33
4.1. Khởi tạo sản phẩm mua hàng, bán hàng, kho hàng và nhà cung cấp	33
4.1.1. Mua hàng	33
4.1.2. Bán hàng	35
4.1.3. Tạo kho hàng	37
4.1.4. Tạo nhà cung cấp.....	39
4.2. Quy trình demo	40
4.2.1. Mua hàng	40
4.2.2. Sản xuất	45
4.2.3. Bán hàng	48
KẾT LUẬN.....	53
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	54

DANH MỤC CÁC BẢNG

<i>Bảng 1.1. Số cửa hàng của Zara tính đến cuối năm 2020</i>	<i>4</i>
<i>Bảng 3.1. Doanh thu, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu từ năm 2016-2020</i>	<i>30</i>

DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Logo của Zara	1
Hình 1.2. Chân dung của Amancio Ortega	2
Hình 1.3. Giao diện trang web www.zara.com	5
Hình 1.4. App Zara trên Google Play	6
Hình 2.1. Phân khúc thị trường của thời trang nhanh	9
Hình 3.1. Sơ đồ chuỗi cung ứng của Zara.....	19
Hình 3.2. Các bộ phận trong chuỗi cung ứng của Zara.....	20
Hình 4.1. Chọn Sản phẩm trong mua hàng	33
Hình 4.2. Thông tin chung của sản phẩm.....	34
Hình 4.3. Thông tin sản phẩm trong kho vận.....	35
Hình 4.4. Tạo sản phẩm thành công.....	35
Hình 4.5. Chọn mục "Sản phẩm" trong bán hàng.....	36
Hình 4.6. Thông tin chung của sản phẩm.....	36
Hình 4.7. Thông tin sản phẩm trong kho vận.....	37
Hình 4.8. Tạo sản phẩm thành công.....	37
Hình 4.9. Chọn "Kho hàng" trong cấu hình kho vận	38
Hình 4.10. Điền thông tin kho hàng cần tạo mới	38
Hình 4.11. Tạo kho thành công	38
Hình 4.12. Chọn Nhà cung cấp	39
Hình 4.13. Thông tin nhà cung cấp	39
Hình 4.14. Tạo nhà cung cấp thành công	40
Hình 4.15. Tạo yêu cầu báo giá	40
Hình 4.16. Chọn kho nhận hàng.....	41
Hình 4.17. Gửi mail báo giá đơn hàng.....	41
Hình 4.18. Xác nhận đơn mua hàng thành công.....	42
Hình 4.19. Đơn nhận hàng	42
Hình 4.20. Nhận hàng thành công.....	43
Hình 4.21. Thông tin hóa đơn.....	43
Hình 4.22. Thanh toán hóa đơn.....	44

Hình 4.23. Hoàn tất thanh toán.....	45
Hình 4.24. Tạo định mức nguyên liệu cho áo khoác	46
Hình 4.25. Thông tin nguyên vật liệu, thành phẩm	46
Hình 4.26. Thông tin sản xuất	47
Hình 4.27. Áo khoác được sản xuất thành công.....	47
Hình 4.28. Tạo báo giá.....	48
Hình 4.29. Gửi báo giá qua mail.....	48
Hình 4.30. Xác nhận đơn hàng thành công.....	49
Hình 4.31. Đơn giao hàng	49
Hình 4.32. Giao hàng thành công	50
Hình 4.33. Tạo hóa đơn thông thường cho đơn hàng	50
Hình 4.34. Gửi hóa đơn qua mail.....	51
Hình 4.35. Xác nhận hóa đơn.....	51
Hình 4.36. Ghi nhận thanh toán.....	52
Hình 4.37. Hoàn tất đơn hàng.....	52

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI

1.1. Lý do chọn đề tài

Thời trang là một trong những nhu cầu thiết yếu của mỗi người. Nếu thời xưa thì người ta chỉ biết lo "ăn no mặc ấm" thì thời nay là "ăn ngon mặc đẹp". Nhu cầu con người ngày càng cao song song với nó, thời trang cũng liên tục thay đổi từng ngày đáp ứng thị hiếu thẩm mỹ ngày càng nâng cấp của xã hội. Hơn thế nữa, các mặt hàng thời trang luôn được con người ngày càng ưa chuộng, đặc biệt là phái đẹp. Họ có thể bỏ ra vài triệu/tháng để mua sắm những mặt hàng thời trang cho bản thân và bắt kịp trend ở thời điểm đó.

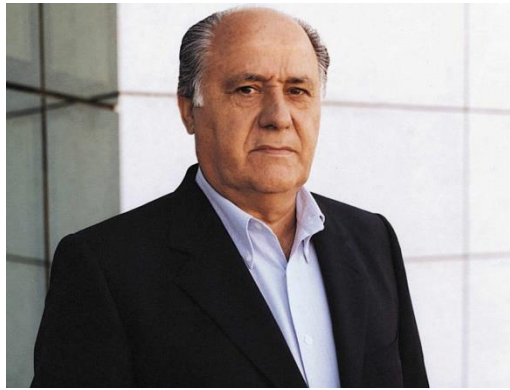
Nắm bắt được sự thay đổi liên tục của thời trang, ngày càng nhiều cửa hàng thời trang được mở trên nhiều vùng lãnh thổ khác nhau. Trong đó có những cửa hàng thời trang của các hãng thời trang nổi tiếng như là Hermes, Chanel, Louis, H&M... Ta có thể kể đến một hãng thời trang được biết đến là một trong những nhà bán lẻ thời trang lớn nhất thế giới – Zara. Trước thành công của Zara, không chỉ ở Việt Nam mà cả trên thế giới, người ta chắc chắn sẽ phải hỏi nhiều câu hỏi tại sao. Thành công nhanh chóng và độ phủ sóng đáng nể của thương hiệu này làm cho thế giới tin rằng Zara có bí quyết, mà bí quyết ấy chắc chắn phải rất độc. Một trong những bí quyết đó chính là xây dựng thành công và hiệu quả chuỗi cung ứng của mình. Do đó, nhóm em chọn tìm hiểu chuỗi cung ứng của thương hiệu thời trang Zara làm nội dung cho đồ án cuối kì môn học Nhập môn quản trị chuỗi cung ứng.

1.2. Giới thiệu doanh nghiệp



Hình 1.1. Logo của Zara

1.2.1. Lịch sử hình thành và phát triển



Hình 1.2. Chân dung của Amancio Ortega

Amancio Ortega mở cửa hàng Zara đầu tiên vào năm 1975 tại trung tâm A Coruña, Galicia, Tây Ban Nha. Zara là chuỗi cửa hàng hàng đầu của tập đoàn Inditex, nhà bán lẻ hàng may mặc lớn nhất thế giới.

Ortega ban đầu đặt tên cửa hàng là Zorba theo bộ phim kinh điển Zorba của người Hy Lạp, nhưng sau khi biết được có một quán bar cùng tên cách đó hai dãy nhà, các chữ cái đã được viết lại cho bảng hiệu "Zara".

Trong suốt những năm 1980, Ortega đã thay đổi quy trình thiết kế, sản xuất và phân phối để giảm thời gian thực hiện và phản ứng với các xu hướng mới theo cách nhanh hơn, mà ông gọi là "thời trang nhanh". Điển hình là năm 1985, Zara đã thành lập một trung tâm logistic đầu tiên đặt ở Arteixo.

Năm 1985, Amancio Ortega thành lập công ty mẹ cho thương hiệu Zara trước khi tham gia vào việc mở rộng toàn cầu, và vào năm 1988, công ty bắt đầu mở rộng ra quốc tế thông qua Porto, Bồ Đào Nha.

Vào tháng 9 năm 2010, Zara đã khai trương cửa hàng trực tuyến của mình. Trang web bắt đầu ở Tây Ban Nha, Anh, Bồ Đào Nha, Ý, Đức và Pháp.

Zara đã giới thiệu việc sử dụng công nghệ RFID trong các cửa hàng của mình vào năm 2014. Các chip RFID nằm trong thẻ bảo mật được lấy ra khỏi quần áo khi mua và có thể được sử dụng lại. Con chip này cho phép công ty nhanh chóng lấy hàng tồn kho bằng cách phát hiện các tín hiệu vô tuyến từ các thẻ RFID. Khi một mặt hàng được bán, kho hàng sẽ được thông báo ngay lập tức để có thể thay thế mặt hàng đó. Bạn có thể dễ dàng tìm thấy một mặt hàng không có trên giá bằng thẻ RFID.

1.2.2. Tầm nhìn và sứ mệnh

Tuyên bố về tầm nhìn của Zara là: *"Thông qua mô hình kinh doanh của Zara, chúng tôi mong muốn đóng góp vào sự phát triển bền vững của xã hội và của môi trường"*.

Chúng ta có thể thấy trọng tâm lớn lao như thế nào để không chỉ có một doanh nghiệp thành công và bền vững mà còn chăm sóc tất cả con người và môi trường liên quan. Trong những thập kỷ qua, tất cả các thương hiệu may mặc nổi tiếng nhất đã phải chịu áp lực về những hành vi sai trái trong cách đối xử với công nhân của họ ở các nước thuộc thế giới thứ ba, và vì thực tế là việc tạo ra và bán quần áo mới mọi lúc không phù hợp với nguồn lực tái sử dụng và ô nhiễm. Đó là lý do tại sao các công ty như Zara muốn khẳng định chắc chắn nỗ lực của họ trong việc phát triển bền vững có thể bằng nhiều chiến dịch khác nhau.

Đi đôi với tuyên bố sứ mệnh trên thì Zara mang tới sứ mệnh: *"Cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn và đưa nó đến với khách hàng nhanh hơn bất kỳ ai khác"*.

Ta có thể thấy Zara quan tâm đến sở thích và mối quan tâm của khách hàng hơn là chỉ đơn giản là thúc đẩy thời trang trên thị trường. Đó là lý do tại sao công ty dành nhiều thời gian hơn để tìm hiểu về những mong muốn này. Công ty cũng đã học được rằng bằng cách đáp ứng nhu cầu của khách hàng khi cần thiết, nó sẽ cải thiện cuộc sống của họ và tạo ra lòng trung thành của họ với sản phẩm của công ty.

1.2.3. Dòng sản phẩm

Dòng sản phẩm chính được biết đến là Zara Woman và Zara TRF (Zara Trafaluc) là hai dòng hàng dành cho giới trẻ với phong cách trẻ trung, giá thành phù hợp. Zara Men rất phổ biến cho nam với đa dạng chủng loại, phong cách và cập nhật thường xuyên.

Zara Kid là cũng rất được trẻ em yêu thích với màu sắc tươi tắn, ngọt ngào trên nền kiểu dáng của người lớn nhưng size trẻ em. Thêm vào đó, hãng còn có dòng Zara Mini dành cho bé từ 0 – 12 tháng tuổi.

Vào tháng 5 năm 2021, dòng mỹ phẩm mới của Zara – dành cho phụ nữ, trẻ em và tóc – sẽ được bày bán lần đầu. Zara Beauty xác lập mục tiêu "đáp ứng nhu cầu đa dạng của mỗi người" với các nhóm sản phẩm chính bao gồm son môi, kem nền, sáp dưỡng, dầu, kem lót, son móng tay và cọ phấn. Các sản phẩm phần lớn được đóng gói trong các bao bì làm từ thủy tinh tái chế, để "khuyến khích tái sử dụng và bảo vệ môi trường".

Ta cần phân biệt dòng sản phẩm trên với một dòng sản phẩm khác chỉ đứng tên Zara, cung cấp các mặt hàng nội thất gia đình – Zara Home, là một công ty cùng thuộc tập đoàn Inditex.

1.2.4. Kênh bán hàng

1.2.4.1. Cửa hàng truyền thống

Zara vẫn duy trì kênh bán hàng truyền thống thông qua chuỗi các cửa hàng truyền thống. Theo báo cáo năm 2020 của Inditex thì cuối năm 2020, Zara sở hữu 2.025 cửa hàng. Trong đó, có 1.763 cửa hàng do công ty quản lý. Còn lại là 262 cửa hàng là cửa hàng nhượng quyền.

Bảng 1.1. Số cửa hàng của Zara tính đến cuối năm 2020

	Công ty quản lý	Nhượng quyền	Tổng cộng
Zara	1,763	262	2,025
Zara Kids	93	-	93
Zara Home	454	81	535

Vào ngày 08/09/2016, Zara đổ vào Việt Nam việc mở cửa hàng ở thành phố Hồ Chí Minh. Cửa hàng flagship Zara tọa lạc tại Vincom Center, thành phố Hồ Chí Minh. Với diện tích 2.400m², Zara trải rộng 2 tầng với 1.800m². Ngoài ra, vào 09/11/2017, Zara thức mở cửa hàng tại thành phố Hà Nội, đặt diện tích mặt rộng tới 4.500m² tại Trung tâm thương mại Vincom Bà Triệu.

1.2.4.1. Bán hàng trực tuyến

Ngoài cửa hàng truyền thống, Zara còn bán hàng trực tuyến.

Cửa hàng trực tuyến đầu tiên của Zara được mở vào năm 2010. Tính đến cuối năm 2014, Zara đã thành lập cửa hàng trực tuyến ở 22 thị trường.

Inditex đã đặt mục tiêu bán hàng trực tuyến trên toàn cầu với tất cả các chuỗi của mình vào năm 2020, hiện có mặt tại 202 vùng lãnh thổ khác nhau với thương hiệu hàng đầu Zara. Chuỗi đã dẫn đầu việc mở rộng của nhóm khi chờ đợi các chuỗi nhỏ hơn cũng làm được như vậy trong hai năm tới. Để hoàn thành mục tiêu của mình, Zara đã tiến

một bước với việc phát hành trang web www.zara.com – một nền tảng toàn cầu hướng đến các thị trường nhỏ hơn hoặc những thị trường mà hiện chưa có cửa hàng truyền thống. Với trang web trên, Zara đã mua lại 106 thị trường trực tuyến mới, trong đó có Angola, Bờ Biển Ngà, Senegal và Ghana, cũng như một số khu vực ở Caribê và Indonesia.



Hình 1.3. Giao diện trang web www.zara.com

Ngoài trang web ra, Zara còn có kênh bán hàng trực tuyến thông qua app điện thoại trên Google Play và App Store. Tuy nhiên khi mua hàng trực tuyến trên app, khách hàng sẽ không được nhận hóa đơn. Vì vậy nếu có nhu cầu đổi trả, khách hàng sẽ phải đến tận cửa hàng để đổi.



Những xu hướng thời trang mới nhất về trang phục nữ, nam và ZARA trực tuyến. Xem các sản phẩm mới, danh mục thời trang, bộ sưu tập hàng tuần.

Hình 1.4. App Zara trên Google Play

1.2.5. Mô hình doanh thu

Toàn bộ doanh thu của Zara đến từ việc kinh doanh các cửa hàng truyền thống và bán hàng trực tuyến.

Điểm khác biệt của Zara so với các hãng thời trang khác là ở chiến dịch không quảng cáo. Trong khi các thương hiệu khác chi khoảng 3,5% tổng doanh số bán hàng cho việc tiếp thị và quảng cáo sản phẩm thì tỷ lệ ở Zara chỉ là 0,3%. Với con số rất nhỏ như thế này, ta có thể nói hầu như doanh thu của Zara không đến từ quảng cáo.

CHƯƠNG 2: KHẢO SÁT HIỆN TRẠNG

2.1. Phân tích thị trường

2.1.1. Đặc điểm thị trường

Thời trang nhanh (fast fashion) hay còn gọi là thời trang ăn liền được định nghĩa là những loại áo quần có giá rẻ được may nhanh chóng bởi các nhãn hàng thời trang thông dụng dựa trên những ý tưởng, thiết kế từ các bộ trang phục trên sàn catwalk hay của các thương hiệu thời trang nổi tiếng nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu của người tiêu dùng.

Nhìn chung nguồn cung cho mặt hàng thời trang nhanh dồi dào với số lượng lớn các công ty. Nhiều công ty vừa là nhà bán lẻ vừa là nhà sản xuất. Một số công ty lớn trong thị trường thời trang nhanh bao gồm Zara với 2.138 cửa hàng tại 96 quốc gia, mỗi năm cho ra thị trường hơn 12.000 thiết kế mới và hơn 460.000 sản phẩm mới mỗi năm, H&M Group với 5.000 cửa hàng tại 74 quốc gia cho ra hơn 6.000 thiết kế mới mỗi năm, UNIQLO với hơn 2.200 cửa hàng trên toàn thế giới, hơn 1,3 tỷ sản phẩm mới mỗi năm ngoài ra còn có các thương hiệu như GAP, Forever21, Topshop, Esprit, Primark, Fashion Nova và New Look.

Mua sắm trực tuyến đang là một nguyên nhân dẫn đến "cái chết" của nhiều cửa hàng thời trang nhanh. Người tiêu dùng, đặc biệt là người trẻ, có xu hướng đánh giá và chọn một sản phẩm trên Internet, khiến doanh thu tại cửa hàng thời trang nhanh tụt dốc không phanh. Còn một nguyên nhân quan trọng nữa, đó là xu hướng thời trang bền vững góp phần làm doanh thu thị trường thời trang nhanh giảm mạnh. Dệt may nói chung và thời trang nói riêng là một trong những ngành gây ô nhiễm nhất thế giới, trung bình thải ra 1.2 tỷ tấn CO₂ mỗi năm, nhiều hơn so với máy bay và tàu biển. Chỉ riêng việc giặt vải đã thải ra 500.000 tấn hạt vi nhựa mỗi năm, tương đương 50 tỷ chai nhựa, vẫn đang trôi nổi trên biển. Nhận thức về bảo vệ môi trường sống thúc đẩy người tiêu dùng thay đổi xu hướng mua sắm. Tần suất mua ít hơn, sống tối giản, và thường chọn những sản phẩm có chất liệu thân thiện với môi trường như bột bloom, sợi cam, các sản phẩm dệt màu tự nhiên.

2.1.2. Quy mô thị trường

Bùng nổ từ năm 1960, thời trang nhanh thu hút rất đông người mua sắm, bởi mẫu mã đa dạng, hợp xu hướng, giá cả phải chăng.

Quy mô thị trường thời trang nhanh toàn cầu năm 2019 là 35.8 tỷ USD năm 2020 giảm còn 25.09 tỷ USD do ảnh hưởng của đại dịch, các biện pháp ngăn chặn hạn chế, làm việc từ xa và đóng cửa các hoạt động thương mại thách thức đến doanh số bán hàng của các cửa hàng thời trang. Dự kiến sẽ tăng lên 30.58 tỷ USD vào năm 2021 với tốc độ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) là 21.9% và đạt 39.84 tỷ USD vào năm 2025 với tốc độ CAGR là 7%.

5 năm trở lại đây, ngành thời trang nhanh tại Mỹ và châu Âu đối mặt với nhiều thách thức chưa từng thấy. Theo CNBC, chỉ riêng trong nửa đầu năm 2019, các nhà bán lẻ ở Mỹ đã đóng cửa 5.994 cửa hàng. Hãng nghiên cứu Retail Metrics ước tính doanh thu ngành bán lẻ thời trang ở Mỹ giảm 24% trong quý I/2019. Trước đó, vào năm 2017, Topshop đã rút lui khỏi các thị trường Úc, New Zealand và Tây Ban Nha. Một năm sau, thương hiệu này cũng tuyên bố đóng cửa hàng và thương mại điện tử tại Trung Quốc. Tại quê nhà Anh Quốc, trong năm 2019, Topshop dự kiến đóng cửa 23 cửa hàng. Đây được đánh giá là khơi mào chấm dứt thời đại của các đế chế thời trang nhanh khi Forever 21, H&M, Banana Republic... cũng rơi vào tình cảnh tương tự.

2.1.3. Phân khúc thị trường



Hình 2.1. Phân khúc thị trường của thời trang nhanh

Thị trường thời trang nhanh được phân khúc theo giới tính thành quần áo nam và nữ. Thị trường nữ giới là phân khúc lớn nhất của thị trường thời trang nhanh, chiếm 60.3% tổng quy mô thị trường vào năm 2020. Trong tương lai, phân khúc nữ giới dự kiến sẽ là phân khúc tăng trưởng nhanh nhất trong thị trường thời trang nhanh, với tốc độ CAGR là 20.3% trong giai đoạn 2020 – 2025.

Thị trường thời trang nhanh cũng được phân khúc theo độ tuổi thành quần áo người trưởng thành, quần áo dành cho giới trẻ và quần áo trẻ em. Thị trường người trưởng thành là phân khúc lớn nhất, chiếm 85.9% tổng số vào năm 2020. Trong tương lai, phân khúc quần áo dành cho giới trẻ dự kiến sẽ là phân khúc phát triển nhanh nhất trong thị trường thời trang nhanh, với mức CAGR là 23.6% trong giai đoạn 2020 – 2025.

Khu vực Châu Á Thái Bình Dương chiếm tỷ trọng lớn nhất trong quy mô thị trường thời trang nhanh toàn cầu, với 29.7% vào năm 2020 do đặc thù đa phần dân số các quốc gia ở khu vực này có thu nhập bình quân tương đối thấp các mặt hàng thời trang ngắn hạn sẽ đáp ứng được nhu cầu mặc đẹp với giá cả phải chăng. Tiếp theo là Bắc Mỹ, Tây Âu và các khu vực khác.

Riêng thị trường Việt Nam khi mà mức thu nhập của người dân chưa cao thì các hãng thời trang được liệt vào danh sách thời trang nhanh vẫn là một nhãn hàng xa xỉ.

"Ngày càng nhiều thương hiệu quốc tế gia nhập thị trường Việt Nam và ngày càng chiếm ưu thế như H&M, Zara, Uniqlo... Hiện có khoảng hơn 200 thương hiệu thời trang nước ngoài từ hàng tầm trung đến cao cấp đã có cửa hàng chính thức tại Việt Nam", báo cáo của Virac nhận định.

Số liệu từ Euromonitor cũng chỉ ra chính các thương hiệu thời trang ngoại đang dẫn đầu thị trường ngành thời trang Việt Nam. Cùng với Adidas, Zara và H&M đang là 3 doanh nghiệp giữ thị phần nhiều nhất trên thị trường thời trang Việt.

Xu hướng thời trang tiếp tục khẳng định vị thế. Với những báo cáo nghiên cứu thị trường tiêu dùng, bình quân 1 năm người dân giành ra 10% chi tiêu cho nhu cầu may mặc. Và Việt Nam được cho là mảnh đất màu mỡ của các doanh nghiệp nước ngoài.

2.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Đối với môi trường cạnh tranh trong khu vực, cụ thể là thị trường Tây Ban Nha thì Zara phải cạnh tranh với các hãng thời trang "chị em" trong công ty mẹ của mình bao gồm Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, v.v... Ngoài ra, Zara còn phải cạnh tranh với những công ty khác bao gồm Mango, Designal, v.v...

Đối với môi trường cạnh tranh quốc tế thì Zara có các đối thủ cạnh tranh là H&M Group, Fast Retailing (Uniqlo), GAP, Forever21, Topshop, Esprit, Primark, Fashion Nova và New Look. Đây là 10 công ty hàng đầu trên thị trường thời trang nhanh chiếm 29.13% thị phần thị trường thời trang năm 2020. Ta có thể thấy 2 thương hiệu dẫn đầu trong thị trường thời trang nhanh là H&M và Zara.

Đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Zara là H&M. H&M là một nhà bán lẻ thời trang nhanh toàn cầu. Có trụ sở tại Stockholm, Thụy Điển, được thành lập vào năm 1947.

Một đối thủ cạnh tranh đáng gờm khác của Zara là Uniqlo, Uniqlo được Fast Retailing Co. mua vào tháng 11 năm 2005 và được thành lập vào năm 1949 tại Nhật Bản. Mô hình kinh doanh của nó dựa trên mô hình kinh doanh của The Gap.

2.2.1. H&M

H&M có số lượng cửa hàng ở nhiều quốc gia hơn ZARA. Nó cũng được thành lập 28 năm trước ZARA, vì vậy công ty có kinh nghiệm tốt hơn nhiều trong lĩnh vực bán lẻ. Có 4.372 cửa hàng được mở 74 quốc gia, tính đến tháng 4 năm 2021, nhiều cửa hàng hơn Zara và Uniqlo. Sự thâm nhập của H&M vào thị trường Mỹ cũng nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh, với 559 cửa hàng được mở, trong khi Zara có khoảng 99 cửa hàng tại đây.

Zara phát triển nhanh gấp đôi H&M, 8% so với 4% từ năm 2016-2017.

Năm 2019, thương hiệu Zara được định giá khoảng 17.18 tỷ đô la Mỹ. Trong khi đó, giá trị của thương hiệu H&M là 16.35 tỷ đô la Mỹ.

Tại thị trường Việt Nam

Theo báo cáo thường niên của H&M, năm 2017, hãng đạt doanh thu 227 tỷ đồng tại Việt Nam, dù mới kinh doanh được vài tháng. Năm 2018, doanh thu H&M Việt Nam đạt 760 tỷ đồng; năm 2019, vượt ngưỡng nghìn tỷ, đạt 1.116 tỷ đồng. Hiện H&M có 11 cửa hàng tại 5 tỉnh thành.

Năm 2016, Zara Việt Nam ghi nhận đạt 321 tỷ đồng doanh thu. Năm 2017, tính luôn một loạt thương hiệu cùng công ty mẹ với Zara là Massimo Dutti, Pull & Bear và Stradivarius (do cùng được tập đoàn Mitra Adiperkasa phân phối), doanh thu đạt hơn 1.100 tỷ đồng. Năm 2018, vọt tăng lên gần 1.700 tỷ đồng. Dù có nhiều thương hiệu nhưng Zara vẫn chiếm phần lớn doanh thu. Zara hiện có 2 cửa hàng tại 2 thành phố lớn Việt Nam.

Chiến lược về giá

H&M có thể thu mua nguyên liệu đầu vào với chi phí còn thấp hơn cả Zara, do đó H&M luôn giữ mức giá trung bình thấp tại mọi thị trường. Chất lượng cao và giá cả thấp hơn để thu hút giới trẻ chính là chiến lược cạnh tranh của H&M.

So với chiến lược giá của Zara: Ở Tây Ban Nha, giá sản phẩm sẽ tăng hơn 45% tại thị trường Mỹ và thậm chí là 62% tại Nhật Bản.

Bên cạnh đó, chiến lược chiết khấu là một trong những điểm khác biệt rõ nhất giữa hai nhà bán lẻ. H&M hiện đang giảm giá 21% toàn bộ sản phẩm trực tuyến, trong đó 39% được chiết khấu từ 50 – 60%. Ngược lại, Zara có 6% sản phẩm trực tuyến được chiết

khấu - một cách tiếp cận tinh tế hơn nhiều và chỉ 9% sản phẩm được chiết khấu từ 50% trở lên.

Zara cung cấp dịch vụ trực tuyến lớn hơn với số lượng sản phẩm nhiều hơn 6% so với H&M. Tuy nhiên, chiến lược giá tại hai nhà bán lẻ khác nhau đáng kể. Giá của H&M cho quần áo dao động từ 2.99 đô la đến 299 đô la. Trong khi đó, giá của Zara dao động từ \$5.90 đến \$599. Mức giá trung bình cho quần áo của H&M là 32.28 USD so với 54.13 USD của Zara.

Điểm khác biệt chính giữa các nhà bán lẻ là cách tiếp cận bán hàng của họ. Zara có cách tiếp cận tinh tế hơn để giảm giá, chỉ giảm giá trong các thời điểm bán hàng quan trọng Black Friday, giữa tháng 6 và cuối tháng 12. Mức giảm giá chỉ giao động từ 15 đến 20%, trong khi H&M thực hiện giảm giá thường xuyên và giảm mạnh hơn. Hằng năm, thương hiệu này dành ra khoảng 5% doanh thu cho các chương trình giảm giá đối với các bộ sưu tập mới.

Tính đến thời điểm hậu đại dịch 2019, giá trị thương hiệu của H&M đạt khoảng 15.9 tỷ USD, giảm 16% so với mức 19 tỷ USD vào năm 2018. Và Zara hiện đang có giá trị thương hiệu là 18.4 tỷ USD.

Như vậy, H&M tập trung vào giá cả thu hút khách hàng còn Zara tập trung vào giá trị với sản phẩm thời thượng theo xu hướng.

2.2.2. Uniqlo

Uniqlo hiện đang giữ vị trí hàng đầu trong lĩnh vực thời trang cao cấp của Nhật Bản.

Tính đến tháng 11/2020, có 2.298 cửa hàng Uniqlo trên khắp thế giới. 60% các cửa hàng nằm ở châu Á, đã trừ Nhật Bản. Trung Quốc là thị trường lớn thứ hai sau Nhật Bản, với 791 cửa hàng. Việc giới thiệu Uniqlo vào thị trường Hoa Kỳ diễn ra vào năm 2006. Hiện tại, Uniqlo có 47 cửa hàng ở Hoa Kỳ tính đến tháng 3 năm 2021.

Uniqlo là đối thủ cạnh tranh với Zara về bán hàng trực tuyến – lĩnh vực sẽ quyết định sự tăng trưởng. Trong năm 2018, công ty Nhật Bản đã nâng thị phần trực tuyến từ 11.3% lên 15.6%. Trong khi đó, thương mại điện tử chiếm 14% doanh thu của Zara vào năm 2019.

Doanh thu của Uniqlo nằm trong khoảng 200 triệu đô la, thấp hơn so với con số 13 tỷ đô la của Zara. Uniqlo chủ yếu hoạt động ở châu Á (nhà bán lẻ quần áo lớn nhất trên

lục địa), đặc biệt là Trung Quốc – nơi nền kinh tế đã hồi phục nhanh chóng sau sự sụt giảm mạnh vì dịch bệnh nhờ vào nỗ lực kiểm soát của chính phủ. Do đó, doanh thu ở châu Á nhiều hơn Zara.

Trong năm tài chính kết thúc vào tháng 08/2020, biên lợi nhuận hoạt động của Uniqlo tại Trung Quốc đại lục đạt mức 14.4%, vượt mức 13% ở thị trường Nhật Bản. Trong khi đó, 70% cửa hàng của Zara hoạt động tại Mỹ và châu Âu – những nơi đã phải trải qua nhiều đợt phong tỏa. Zara chỉ có gần 20% lượng cửa hàng ở châu Á.

Tại thị trường Việt Nam

Còn Uniqlo, dù hiện chưa công bố số liệu về doanh thu và lợi nhuận nhưng thương hiệu thời trang Nhật Bản đã liên tục mở thêm nhiều cửa hàng mới, kể từ khi đặt chân vào Việt Nam hồi cuối năm 2019. Uniqlo hiện có tổng số 8 cửa hàng trên cả nước.

Chiến lược giá

Sản phẩm của Uniqlo luôn hướng tới giá thành thấp nhất và phù hợp với túi tiền của mọi tầng lớp tiêu dùng. Khi xâm nhập thị trường mới, Uniqlo vẫn giữ mức giá bằng hoặc chỉ nhỉnh hơn chút ít so với thị trường Nhật Bản.

Các thiết kế mà Uniqlo tạo ra có xu hướng đơn giản và thiết thực hơn những thiết kế được bán bởi Zara và H&M, và do đó chúng thu hút được nhiều đối tượng khác nhau. Zara hướng đến khách hàng từ 18 đến 40 tuổi, trong khi Uniqlo hướng đến khách hàng ở mọi lứa tuổi.

Và vào cuối mỗi mùa thời trang, hàng hóa Uniqlo sẽ được đưa vào các chương trình giảm giá từ 20 – 30% để đảm bảo giải phóng hết hàng tồn kho. Và Uniqlo đặc biệt thường sử dụng các tên tuổi lớn để quảng bá cho sản phẩm mới của mình, như các ngôi sao Orlando Bloom hay Novak Djokovic.

Như vậy, Zara tập trung vào xu hướng nên chi phí sản xuất cao. Ngược lại, Uniqlo tập trung vào sự đơn giản và chất lượng, do đó đạt được mức giá thấp trên các sản phẩm của mình.

2.3. Xác định điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp

2.3.1. Điểm mạnh

2.3.1.1. Số lượng cửa hàng bán lẻ

Tính tới năm 2020, Zara đã có mặt ở trên 202 thị trường và có cửa hàng ở 96 trong số đó. Với tổng số 2.249 cửa hàng, Zara có số lượng cửa hàng bán lẻ thời trang nhiều nhất trên thế giới. Con số này rất đáng ngạc nhiên, gần gấp đôi so với Nike – công ty có số lượng cửa hàng bán lẻ cao thứ hai trên thế giới.

2.3.1.2. Mạng lưới cung ứng

Zara có nguyên tắc là luôn làm mới bộ sưu tập trực tuyến và bán lẻ của mình hai lần một tuần. 10 trung tâm phân phối của Zara luôn đảm bảo giao hàng đến bất cứ địa điểm nào trên thế giới trong vòng 48 giờ. Ngoài ra, công ty cũng có một đội ngũ nội bộ chuyên thiết kế phần mềm để tăng gấp đôi tốc độ gửi đơn hàng.

2.3.1.3. Đội ngũ thiết kế chuyên nghiệp

Zara có hẳn một đội gồm 700 nhà thiết kế được đào tạo chuyên nghiệp với mục đích chuyển đổi mong muốn, suy nghĩ của khách hàng thành các thiết kế. Đội ngũ thiết kế này có thể tạo ra 50.000 sản phẩm hàng năm và ZARA chỉ mất 3 tuần để đưa thiết kế từ bảng vẽ tới cửa hàng.

2.3.2. Điểm yếu

2.3.2.1. Thời trang nhanh

Không nhầm chút nào khi xu hướng giúp đưa Zara lên vị trí hàng đầu lại là nguyên nhân cấp bách hàng đầu mà hãng phải đối mặt. Đặc biệt trong những năm gần đây, những chủ đề như "phát triển bền vững", hay "phát triển kinh tế xanh" đã trở thành mối quan tâm của người tiêu dùng và các nhà hoạch định chính sách trên nhiều quốc gia. Điều Zara cần phải làm chính là cân bằng giữa tính bền vững với thời trang nhanh.

2.3.2.2. Quá phụ thuộc vào cửa hàng thực tế

Đại dịch COVID-19 đã làm giảm tốc độ bành trướng trong kế hoạch mở thêm cửa hàng của Zara, khiến nhiều cửa hàng phải đóng cửa. Theo báo cáo kinh doanh gần đây nhất của Zara thì ngay cả khi tăng doanh số bán hàng trực tuyến thì doanh số bán hàng chỉ bằng 89% so với năm 2019.

2.3.2.3. Xuất hiện mờ nhạt tại Mỹ và Châu Á

Zara có 99 cửa hàng tại Mỹ. Năm 2020, con số này chỉ chiếm 4.4% trong tổng số 2.249 cửa hàng của Zara. Tuy nhiên, Mỹ là thị trường may mặc lớn nhất thế giới. Và Châu Á – Thái Bình Dương chiếm 38% thị phần hàng may mặc. Sự hiện diện của Zara ở cả hai khu vực địa lý đều yếu.

2.3.3. Cơ hội

2.3.3.1. Sử dụng công nghệ hiện đại

Để cung cấp trải nghiệm khách hàng và dịch vụ khách hàng tốt nhất, Zara có thể sử dụng thực tế ảo, AI và nhiều công nghệ tương tự khác để chuyển đổi mua sắm sang trải nghiệm tốt hơn bằng cách sử dụng các công nghệ mới nhất này.

2.3.3.2. Mua hàng trực tuyến

Chắc chắn, Zara có thể tận dụng xu hướng mua hàng trực tuyến, không chỉ tại các cửa hàng của mình mà còn ở các cửa hàng Thương mại điện tử khác, từ đó mang lại doanh số bán hàng tăng vọt.

2.3.3.3. Đầu tư marketing

Zara ít đầu tư vào tiếp thị, nhưng việc đầu tư nhiều hơn vào tiếp thị và có một chiến lược tiếp thị phù hợp có thể tốt cho thương hiệu

2.3.3.4. Thân thiện với môi trường

Theo *Sourcing General*, hơn 1/3 thế hệ Y và gen Z tìm kiếm nhãn "bền vững" và "thân thiện với môi trường" trên quần áo. Vì vậy, Zara phải lắng nghe và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng này.

2.3.3.5. Mở rộng thị trường

Zara có một kênh bán lẻ khổng lồ được thiết lập vẫn chưa được mở rộng ở một số quốc gia như Ấn Độ, Singapore, Malaysia, Thái Lan và New Zealand. Công ty nên tham gia vào nhiều thị trường hơn để mở rộng sự phát triển của mình.

2.3.4. Thách thức

2.3.4.1. Cạnh tranh với các đối thủ trong khu vực và quốc tế

Zara không phải là thương hiệu duy nhất được biết đến với thiết kế sang trọng. H&M, Mango, Forever 21, Gucci và Marks & Spencer, cũng được khách hàng yêu thích vì các

thiết kế của họ. Mặc dù có hình ảnh thương hiệu mạnh, Zara đang phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ một số thương hiệu.

2.3.4.2. Chi phí nguyên liệu thô

Zara phụ thuộc tối đa vào nguyên liệu thô. Nhưng khi chi phí nguyên vật liệu và nhân công tăng lên, thì chi phí hoạt động của nó cũng sẽ tăng theo. Điều này sẽ có tác động tiêu cực đến lợi nhuận của nó.

2.3.4.3. Đại dịch COVID-19

Trong quý đầu tiên năm 2020, công ty mẹ Inditex cho biết báo cáo doanh số giảm 44% so với trung bình hàng năm. Lý do nằm ở việc đóng cửa 88% cửa hàng của mình vì dịch bệnh là nguyên nhân chính.

2.3.4.4. Luật pháp và chính trị

Trên toàn thế giới, các quy định chính trị và luật pháp đang được thực hiện ảnh hưởng các lĩnh vực kinh doanh khác nhau, bao gồm cả ngành công nghiệp thời trang.

2.3.4.5. Tính bền vững với môi trường

Hiện nay người dùng đã rất có ý thức đối với việc sử dụng và vứt bỏ thời trang cũng như những tác động của thời trang lên môi trường. Do đó, Zara sẽ phải thúc đẩy việc biến thời trang nhanh trở thành một ngành kinh doanh bền vững – về mặt kinh tế và sinh thái.

2.4. Đề xuất hướng giải quyết

2.4.1. Chiến lược cạnh tranh

Công thức thời trang của Zara: Khan hiếm và mới mẻ bằng cách liên tục tung ra các sản phẩm với số lượng ít ỏi (so với các đối thủ của mình).

Khuyến mãi: Khi Zara giảm giá sâu, hãng không tung ra nhiều sản phẩm mới, còn khi đã tung ra các sản phẩm mới, Zara sẽ không giảm giá sâu tạo tâm lý "Thời gian giảm giá là có hạn" nếu không mua cơ hội sẽ qua đi.

2.4.2. Giảm chi phí

Thay vì tập trung sản xuất ở Tây Ban Nha, Zara cần mở rộng sang thị trường châu Á – Thái Bình Dương nơi có nguồn nguyên liệu thô dồi dào, lao động giá rẻ.

2.4.3. Phát triển thương mại điện tử đủ mạnh để ứng phó dịch COVID-19

2.4.3.1. Phân tích dữ liệu

Như chúng ta biết rằng Zara có một cơ sở dữ liệu khổng lồ về khách hàng. Thương hiệu sử dụng các công cụ và thuật toán phân tích tiên tiến để tìm ra xu hướng và hình thức mua sắm của khách hàng. Nó sẽ giúp công ty tung ra các sản phẩm thu hút khách hàng tốt hơn.

2.4.3.2. Giao tiếp trực tuyến

Trang web và nền tảng thương mại điện tử của Zara có giao diện tương tác và khách hàng trên toàn thế giới tương tác với nó mỗi ngày. Thương hiệu cũng sử dụng nhiều kênh truyền thông khác nhau để kết nối với khách hàng của mình.

2.4.3.3. Công nghệ RFID

Các cửa hàng bán lẻ thực tế của Zara rất lớn và họ cung cấp rất nhiều loại cho khách hàng ở mọi thể loại. Khi nói đến mò kim đáy bể, đó là một vấn đề rất lớn. Zara sử dụng công nghệ RFID tại các cửa hàng của mình để giải quyết vấn đề hậu cần và hàng tồn kho.

2.4.3.4. Hợp tác với các công ty công nghệ

Zara cũng đã liên minh và đối tác chiến lược với các công ty kỹ thuật cơ khí và công nghệ khác như Toyota. Nó đã khiến công ty áp dụng công nghệ JIT tại các cơ sở sản xuất của mình. Do đó, Zara đã có thể tăng tỷ lệ phản hồi của khách hàng.

2.4.4. Luật pháp và chính trị

Zara, có trụ sở tại Tây Ban Nha và hoạt động trên toàn cầu, nên có nguyên tắc tránh xa các tranh chấp chính trị và tuân thủ pháp luật quốc gia.

Kí kết hiệp định Thương mại Châu Âu: Zara là doanh nghiệp thuộc châu Âu, điều này không chỉ giúp việc nhập khẩu nguyên liệu thô và xuất khẩu thành phẩm trong Liên minh châu Âu trở nên vô cùng dễ dàng mà còn có nghĩa là Zara có thể gửi hàng hóa của mình đi khắp thế giới mà không tốn nhiều công sức và với chi phí thấp.

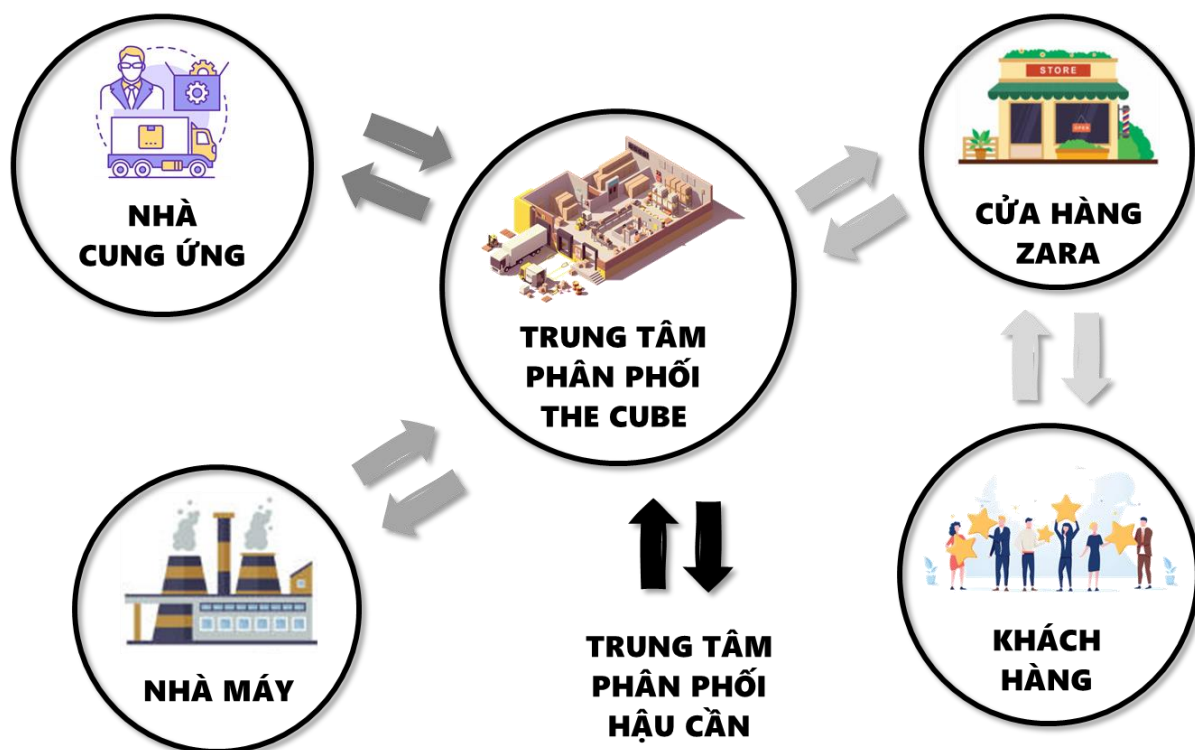
2.4.5. Thời trang xanh

Pablo Isla – Giám đốc điều hành hãng Zara, trực thuộc Công ty Inditex – vừa tuyên bố về kế hoạch sản xuất xanh của hãng. Đây là hành động cụ thể nhất của "ông lớn" thời

trang này trong việc thực hiện cam kết hạn chế sản xuất gây tác hại đến môi trường. Theo đó, Zara cam kết đến năm 2025 chỉ sử dụng bông, vải lanh và polyester hữu cơ bền vững hoặc tái chế để làm quần áo. Mục tiêu "xanh" của Zara còn hướng tới việc các cửa hàng trưng bày sẽ sử dụng những thiết bị điện ít gây ô nhiễm môi trường nhất, đảm bảo nguồn năng lượng tái sử dụng đạt 80% ở các cửa hàng, lắp đặt những thùng tặng đồ cũ tại tất cả điểm bán hàng...

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH CHUỖI CUNG ỨNG CỦA ZARA

3.1. Cấu trúc chuỗi cung ứng



Hình 3.1. Sơ đồ chuỗi cung ứng của Zara

Dựa vào hình 3.1, ta có thể thấy chuỗi cung ứng của Zara là **chuỗi cung ứng tích hợp dọc**. Đa số các hoạt động trong chuỗi cung ứng của Zara được điều phối bởi **trung tâm phân phối Cube**. The Cube rộng 464.500 mét vuông và được tự động hóa cao với các tuyến tàu điện một ray (monorail) dưới lòng đất tới 11 nhà máy sản xuất quần áo thuộc sở hữu của Zara trong bán kính 16 km của The Cube. Tất cả các nguyên liệu thô đi qua The Cube đến các nhà máy sản xuất quần áo và tất cả các thành phẩm cũng được chuyển đến các cửa hàng.

Các bộ phận chính trong chuỗi cung ứng của Zara được thể hiện trong hình 3.2.



Hình 3.2. Các bộ phận trong chuỗi cung ứng của Zara

3.1.1. Bộ phận cung cấp nguyên liệu

Cung cấp nguyên vật liệu cho Zara để sản xuất thành phẩm. Zara làm việc với các nhà cung cấp từ 50 thị trường khác nhau. Nguồn cung cấp nguyên liệu thô chủ yếu đến từ các nhà cung cấp Châu Âu và mua các sản phẩm như nút, dây kéo từ các nhà cung cấp Trung Quốc. Mua số lượng lớn 1 vài loại vải chưa được nhuộm hoặc in hoa văn để linh hoạt trong việc thay đổi thiết kế và giao hàng nhanh chóng hơn. Vải được vận chuyển từ các nhà cung cấp đến trung tâm phân phối của Zara.

3.1.2. Bộ phận thiết kế

Bộ phận thiết kế sản phẩm cung cấp mẫu thiết kế cho các nhà máy để sản xuất thành phẩm. Các mẫu thiết kế được phác thảo dựa trên xu hướng thị trường. Người quản lý các cửa hàng bán lẻ sẽ cung cấp các phản hồi của khách hàng bao gồm những gì họ thích hay đang tìm kiếm về trung tâm phân phối tại đây nhóm thiết kế sẽ dựa vào dữ liệu dự báo nhu cầu này để chỉnh sửa các mẫu thiết kế. Các báo cáo bán hàng cho biết mặt hàng nào bán chạy từ đó xác định mặt hàng nào cần ngừng sản xuất hoặc tiến hành thay đổi. Nhờ chiến lược này Zara đã cắt giảm thời gian có thể cung cấp các kiểu dáng mới cho thị trường từ sáu tháng xuống chỉ còn ba tuần.

3.1.3. Bộ phận sản xuất

Chịu trách nhiệm trong việc hoàn thành sản phẩm. Với những nguyên vật liệu đạt yêu cầu thì trung tâm phân phối sẽ gửi đến các nhà máy lân cận thông số kỹ thuật, thiết kế và yêu cầu đối với sản phẩm. Tại đây các nhà máy sẽ tiến hành hoàn thiện sản phẩm. Gần 80% các sản phẩm của Zara được sản xuất tại châu Âu. Trong đó, có 50% được sản xuất tại Tây Ban Nha. Thuê ngoài khoảng 26% tại các nước còn lại của châu Âu và 24% tại các nước châu Á và châu Phi.

3.1.4. Bộ phận phân phối

Chịu trách nhiệm điều hành các hoạt động chính trong chuỗi cung ứng. Cung cấp dữ liệu bán hàng được gửi từ các cửa hàng do nhóm thiết kế, lên đơn mua các nguyên vật liệu và gửi đến nhà cung cấp, xử lý các đơn đặt hàng từ các cửa hàng. Các sản phẩm sau khi hoàn thiện sẽ được vận chuyển từ nhà máy về trung tâm phân phối, các nhân viên tại đây tiến hành kiểm tra sản phẩm gắn mác,... đóng gói sản phẩm vận chuyển đến trung tâm hậu cần để tiến hành phân phối đến các cửa hàng.

3.1.5. Bộ phận cửa hàng

Cung cấp sản phẩm cho khách hàng. Cung cấp các phản hồi của khách hàng và báo cáo bán hàng cho trung tâm phân phối để xác định nhu cầu khách hàng, lên kế hoạch thiết kế. Cung cấp các đơn đặt hàng để trung tâm phân phối lên kế hoạch giao hàng.

3.2. Các hoạt động cốt lõi cần triển khai

3.2.1. Lập kế hoạch

3.2.1.1. Dự báo nhu cầu và lên kế hoạch

Dự báo ngắn hạn

Sản xuất dựa trên dự báo nhu cầu ngắn hạn, chính xác cao (2 – 6 tuần). Zara cũng theo dõi sát nhu cầu thực tế của khách hàng từ tháng này sang tháng khác.

Phản ứng nhanh với sự thay đổi nhu cầu

Zara theo mô hình kéo trong quản lý hàng tồn kho và chuỗi cung ứng. Zara tạo ra tới 1000 mẫu thiết kế mỗi tháng dựa trên doanh số bán hàng của cửa hàng và xu hướng

hiện tại. Theo dõi chỉ tiêu và phản hồi của khách hàng tại cửa hàng để đánh giá và hiểu loại thiết kế nào đang được tiêu thụ và sau đó lặp lại các thiết kế tiếp theo của họ.

Sử dụng năng lực sản xuất

Sản xuất các lô nhỏ: sản xuất số lượng ít cho mọi mẫu thiết kế. Điều này giúp Zara có cơ hội hiểu nhanh những thiết kế nào thành công. Cũng là một cách tuyệt vời để khám phá các thiết kế mới và hiểu tỷ lệ chấp nhận của nó trên thị trường. Giảm đáng kể rủi ro khi sản xuất số lượng lớn thứ gì đó mà khách hàng không muốn.

Zara biết được thị trường đang có những xu hướng nào và nhanh chóng thay đổi chiến lược để phù hợp với xu hướng. Sửa đổi lại lịch trình sản xuất để điều chỉnh theo xu hướng thay đổi trên thị trường.

Phương pháp này cho phép tồn kho ít và tỷ suất lợi nhuận cao. Thu được lợi nhuận tối đa từ việc bán sản phẩm.

Phân phối tập trung

Zara có hệ thống công nghệ thông tin rất mạnh hỗ trợ việc phân phối. Tất cả quần áo được chuyển trở lại Tây Ban Nha – trung tâm phân phối chính. Từ đây, được phân phối đến các cửa hàng tại các quốc gia khác nhau trên thế giới.

3.2.1.2. Định giá sản phẩm

Nhân công, nguyên liệu, chi phí thiết kế, quảng cáo rẻ, tiến độ sản xuất nhanh, có thể tăng giảm tốc độ sản xuất. Điều này cho phép Zara áp dụng chiến lược định giá thấp. Chiến lược định giá của Zara không chỉ thể hiện rõ giá trị sản phẩm mà còn phù hợp với túi tiền của hầu hết khách hàng.

Do đặc điểm của mặt hàng thời trang nhanh mau lỗi thời nên Zara chỉ sản xuất số lượng nhỏ cho mỗi mẫu thiết kế dựa vào dự báo nhu cầu khách hàng. Số lượng quần áo được sản xuất quá thấp nên bị hao hụt nhiều. Điều này đã giúp Zara có ít hàng tồn kho dư thừa nên không cần nhiều đợt khuyến mãi giảm giá, Zara có 80% sản phẩm được bán với giá niêm yết ban đầu so với trung bình các công ty trên thị trường thời trang là 60%. Zara thường cung cấp các chương trình giảm giá vào giữa tháng 6, cuối tháng 12, các ngày lễ lớn như Black Friday với mức giá giảm từ 15 – 20%.

3.2.1.3. Quản lý hàng tồn kho

Hàng tồn kho duy trì ở mức thấp. Số lượng sản phẩm trên mỗi mẫu thiết kế ít.

Sản xuất 50 đến 60% số lượng sản phẩm vào đầu mùa, 50% quần áo của hãng được thiết kế và sản xuất vào giữa mùa cho phép linh hoạt về số lượng, điều chỉnh các mẫu thiết kế theo xu hướng.

Zara duy trì một lượng đáng kể tồn kho nội bộ. Các nhà máy của Zara chỉ hoạt động 100% năng suất vào 4.5 ngày trên một tuần để lại sự linh hoạt cho các ca làm việc bổ sung nếu nhu cầu sản phẩm tăng. Dự trữ 85% công suất nhà máy để điều chỉnh theo mùa. Sản xuất nội bộ và dự trữ công suất cho phép linh hoạt về số lượng, tần suất và sự đa dạng của các sản phẩm phản ứng nhanh với sự gia tăng nhu cầu.

Các cửa hàng tích hợp phần mềm quản lý hàng tồn kho của Zara cho phép người quản lý cửa hàng thông báo phản hồi của khách hàng về những gì người mua sắm thích, những gì họ không thích và những gì họ đang tìm kiếm.

Các thiết kế trong cửa hàng được thay đổi 2 tuần/lần. Những thay đổi liên tục mang đến cho khách hàng cảm giác khan hiếm và độc quyền. Chiến lược này cho phép Zara bán được nhiều mặt hàng hơn với giá niêm yết. Ít giảm giá hơn, ít tồn kho.

Các mô hình tối ưu hóa hàng tồn kho được sử dụng, do đó, công ty có thể xác định số lượng cần giao cho một cửa hàng bán lẻ 2 lần/tuần.

Cốt lõi thành công của Zara là hoạch định nguồn lực doanh nghiệp tập trung. không quảng cáo, sản phẩm và hậu cần được quản lý trong phần mềm dựa trên đám mây trung tâm.

Hàng hóa đã được định giá và dán nhãn để bán khi đến cửa hàng. Các hoạt động được theo dõi trong thời gian thực và thay đổi cho phù hợp. Tại Zara, sự thay đổi không làm gián đoạn hệ thống; nó là một phần của hệ thống.

3.2.2. Tìm nguồn

3.2.2.1. Mua sắm

Chiến lược mua sắm

Hoạt động thu mua

Nhiệm vụ: Có mặt hàng ở đúng địa điểm, đúng số lượng, tôn trọng một mức chất lượng nhất định, với 1 giá cả cạnh tranh vào đúng thời điểm.

- Quản lý để có một dòng và nguyên vật liệu và dịch vụ liên tục, đồng thời quản lý chi phí hoạt động luôn với ý tưởng để có mức tối thiểu.

- Tôn trọng chiến lược chính của tổ chức Zara.
- Đánh giá thị trường cung ứng để luôn cải thiện hành động mua hàng.
- Lựa chọn và đánh giá các nhà cung cấp để tôn trọng chiến lược.
- Quản lý vấn đề với nhà cung cấp.
- Giám sát hoạt động của bộ phận thu mua.
- Chuẩn bị dự báo về số lượng và thời gian giao hàng với sự hợp tác của đối tác thương mại và thị trường để đáp ứng nhu cầu của cửa hàng.
- Thu thập nhu cầu.
- Đặt hàng.
- Quản lý vận chuyển lô hàng
- Thu thập nguồn mới, lô hàng mới
- Mua hàng.

Từ những thông tin phản hồi của khách hàng, cửa hàng sẽ gửi các báo cáo bán hàng về trung tâm phân phối chính.

Trung tâm phân phối tiến hành lên các đơn mua, báo giá gửi đến nhà cung cấp, nếu đồng ý nhà cung cấp sẽ gửi đơn xác nhận và hoá đơn, Zara cũng có thể gửi các thông tin kỹ thuật về đơn hàng lỗi về lại cho nhà cung cấp.

3.2.2.2. *Quản lý tiêu thụ*

Tìm nguồn cung cấp sản phẩm từ những nơi thích hợp. Đặt văn phòng mua sắm tại một vài thành phố thời thượng trên thế giới như Hồng Kông, Bắc Kinh, Barcelona, ... theo dõi các xu hướng thời trang và đưa ra giải pháp. Sử dụng một trong các đơn vị thu mua của tập đoàn mẹ Inditex để thực hiện tất cả việc thu mua. Mua hầu hết vải màu xám để có độ linh hoạt cao hơn. Không mất nhiều thời gian chuẩn bị vải.

Zara mua số lượng lớn chỉ một vài loại vải (chỉ bốn hoặc năm loại, nhưng chúng có thể thay đổi theo năm, không yêu cầu về một màu sắc hoặc hình in cụ thể) sau đó thực hiện thiết kế, cắt và nhuộm. Bằng cách này, các nhà sản xuất vải có thể giao hàng nhanh chóng số lượng lớn vải trực tiếp đến trung tâm phân phối của Zara – The Cube.

Zara làm việc với các nhà cung cấp trên 50 thị trường khác nhau để cung cấp hầu hết các sản phẩm.

3.2.2.3. Lựa chọn người bán

Zara lựa chọn nhà cung cấp theo tiêu chí (3T): Thời gian, Tin cậy, minh bạch

Nguồn cung ứng sản phẩm và nguyên liệu của Zara tuân theo các tiêu chuẩn xã hội, môi trường và sức khỏe và an toàn nghiêm ngặt nhất.

Tìm kiếm những cách thức bền vững và có trách nhiệm với môi trường nhất để tìm nguồn nguyên liệu thô, đồng thời áp dụng các phương tiện sạch hơn, hiệu quả hơn để biến những nguyên liệu thô này thành những sản phẩm may mặc mà khách hàng mong muốn.

Zara chọn làm việc với nhà cung cấp châu Âu chủ yếu là do vấn đề về chất lượng và sự gần gũi. Nhà cung cấp là một mắt xích rất quan trọng của chuỗi cung ứng, và việc có nhà cung cấp ở xa có thể gây ra một số vấn đề về hậu cần. Zara chọn các nhà cung cấp châu Âu cung cấp vải thô, các nhà cung cấp Trung Quốc cung cấp các sản phẩm cơ bản của như nút và dây kéo.

Công ty mua vải thô từ các nhà cung cấp ở Ý, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha và Hy Lạp. Thời gian giao hàng trong vòng 5 ngày kể từ ngày đặt hàng. Hậu cần trong nước từ nhà cung cấp chủ yếu bằng xe tải.

3.2.2.4. Tín dụng và thu nợ

Zara hiện đang hợp tác với một số ngân hàng như Vietcombank, v.v... để thanh toán và có hoàn tiền khi sử dụng thẻ ngân hàng trên tại các cửa hàng Zara trong một số dịp đặc biệt.

3.2.3. Sản xuất

3.2.3.1. Thiết kế sản phẩm

Quá trình thiết kế của Zara tập trung vào khách hàng:

Theo dõi sở thích của khách hàng. Các nhà thiết kế sẽ xác định những xu hướng thời trang mới nhất, sau đó phác thảo rồi đưa cho nhà sản xuất.

Các cửa hàng tích hợp phần mềm quản lý hàng tồn kho của Zara cho phép người quản lý cửa hàng thông báo phản hồi của khách hàng về những gì người mua sắm thích, những gì họ không thích và những gì họ đang tìm kiếm. Dữ liệu dự báo nhu cầu đó ngay lập tức được chuyển trở lại trung tâm phân phối cho các nhà thiết kế sau đó được nhóm thiết kế của Zara chọn lọc và cải tiến để phù hợp nhu cầu khách hàng sau.

Từ các báo cáo bán hàng có thể nắm bắt các sản phẩm may mặc nào bán chạy nhất. Cơ sở dữ liệu cũng lưu giữ hồ sơ về tất cả các mặt hàng quần áo được trả lại. Điều này rất quan trọng, vì các nhà thiết kế có thể xác định rất nhanh liệu một mặt hàng cần ngừng sản xuất hay có thể được thay đổi.

Hàng năm Zara cho ra đời 40.000 mẫu thiết kế mới, trong đó khoảng 1/4 mẫu được phê duyệt và sử dụng để sản xuất. Một số mẫu thiết kế khác có thể phỏng theo những xu hướng thời trang mới nhất.

Đội thiết kế thường được chia thành 3 nhóm. Nhóm 1 đưa ra những thiết kế sơ bộ theo chu kỳ 6 tháng, dựa trên các dữ liệu cơ bản từ thị trường. Nhóm tiếp theo biến tấu các thiết kế theo xu hướng hiện hành.

Nhóm cuối cùng sử dụng chính những bộ sưu tập đang có để sáng tạo ra những sản phẩm mới hơn. Hàng tháng, đội ngũ thiết kế 200 người của Zara phải cho ra được ít nhất 1.000 mẫu khả dụng.

Khâu thiết kế hoàn thành sẽ được chuyển tới nhóm cắt mẫu. Mẫu vải chọn xong sẽ gửi đến nhà máy in bản sao kích thước thật. Các mảnh vải được gửi đến nhà máy khâu lại, dựa trên nguyên mẫu sản phẩm.

Sau khi sản phẩm hoàn chỉnh, các nhà máy tiến hành gửi báo cáo và sản phẩm về trung tâm phân phối.

3.2.3.2. Thiết lập lịch trình sản xuất

Zara cung cấp thời trang nhanh thông qua quy trình sản xuất và thiết kế tích hợp, thường được gọi là sản xuất **'Just in Time'**.

'Just in Time' có nghĩa là **"Đúng sản phẩm – đúng số lượng – đúng nơi – đúng thời điểm"** Mục tiêu là loại bỏ những lãng phí, mâu thuẫn và những yêu cầu bất hợp lý trong quá trình sản xuất, giúp cải thiện năng suất.

Các nhà máy của Zara có thể nhanh chóng tăng và giảm tốc độ sản xuất, do đó chỉ làm trước 50 - 60% công việc sản xuất vào đầu mùa. Lên kế hoạch sản xuất dựa vào xu hướng ngắn hạn.

Trung tâm phân phối và sản xuất tập trung:

Các nhà máy của Zara được kết nối với Trung tâm phân phối bằng các đường hầm dưới lòng đất với đường ray đơn tốc độ cao (khoảng 200 km hoặc 124 dặm đường ray) chuyển vải đã cắt đến các nhà máy để nhuộm và lắp ráp thành các sản phẩm hoàn chỉnh. Sau

đó, hệ thống monorail trở thành phẩm về Trung tâm phân phối để vận chuyển đến trung tâm hậu cần và tiến hành phân phối.

Zara sử dụng là mô hình kéo, còn được gọi là hệ thống Kanban trong Hệ thống sản xuất Toyota.

Hệ thống Kanban sử dụng một hàng đợi các tài nguyên sẵn sàng được kéo khi cần thiết. Khi một tài nguyên được kéo, một tín hiệu được gửi đến quy trình sau để thay thế những gì đã được sử dụng hoặc đã hoàn thành. Để tránh sản xuất quá mức và đặt hàng quá mức, hệ thống Kanban giữ một lượng nhỏ tài nguyên cần thiết và thay thế những gì đã sử dụng, chỉ khi nó đã được sử dụng.

3.2.3.3. *Quản lý cơ sở*

Zara cạnh tranh dựa trên sự linh hoạt và nhanh nhẹn thay vì chi phí thấp và nhân công rẻ. Sử dụng khoảng 3.000 công nhân trong các hoạt động sản xuất ở Tây Ban Nha với chi phí trung bình là 8,00 euro mỗi giờ so với chi phí lao động trung bình ở châu Á là khoảng 0,40 euro mỗi giờ.

50% các mặt hàng được sản xuất ở Tây Ban Nha. 26% sản xuất tại các nước còn lại của châu Âu. 24% ở châu Á và châu Phi.

Các mặt hàng dẫn đầu xu hướng, được sản xuất ở Tây Ban Nha, Thổ Nhĩ Kỳ và Bắc Phi thay vì châu Á, vì hàng hóa có thể di chuyển nhanh hơn nhiều qua trung tâm trung tâm hậu cần. Quần áo được sử dụng quanh năm (tức là loại có nhu cầu dễ dự đoán hơn) sản xuất chủ yếu ở châu Á do chi phí nhân công rẻ.

Phản ứng nhanh và linh hoạt: Zara sử dụng mạng lưới các nhà máy tự động ở Tây Ban Nha và hơn 300 nhà máy ở Bắc Phi và Thổ Nhĩ Kỳ để liên tục tạo ra các sản phẩm.

Các nhà máy của Zara ở Tây Ban Nha sử dụng hệ thống sản xuất linh hoạt để thay đổi nhanh chóng trong quá trình vận hành gồm 14 nhà máy tự động hóa cao cấp tích hợp hệ thống robot hiện đại. Các công ty công nghệ như Toyota (công ty cung cấp những robot công nghệ cao cho các nhà máy dệt may của Zara).

Ngoài ra, Zara còn đầu tư hệ thống mã vạch laser để phân loại, sắp xếp cả trăm ngàn miếng vải với tỉ lệ lỗi dưới 0,5% để kịp tiến độ. Vải chưa nhuộm màu được đặt hàng sẵn và có thể điều chỉnh màu linh hoạt tùy theo xu hướng.

Tất cả sản phẩm Zara sau khi kiểm tra chất lượng đạt chuẩn sẽ được cấp một thẻ bảo mật. Hàng lỗi bỏ sang một bên và sửa lại tỉ mỉ.

Zara có lợi nhuận cao hơn xấp xỉ bốn lần so với các nhà bán lẻ trung bình do tỷ suất lợi nhuận cao và rủi ro hàng tồn kho giảm.

3.2.4. Phân phối

3.2.4.1. Quản lý đơn hàng

Các đơn đặt hàng được theo dõi chặt chẽ thông qua hệ thống công nghệ thông tin tập trung tại trung tâm phân phối chính.

Trung tâm phân phối lên kế hoạch và vận chuyển hàng đến trung tâm hậu cần. Hàng được vận chuyển từ trung tâm hậu cần đến các cửa hàng.

Trung tâm hậu cần gửi báo cáo cho trung tâm phân phối để trung tâm phân phối thông báo thời gian giao hàng cho các cửa hàng. Cửa hàng sẽ thông báo sản phẩm mới cho khách hàng và hoá đơn khi mua hàng của khách.

3.2.4.2. Phân phối sản phẩm

Ngoài trung tâm phân phối chính là The Cube ở Tây Ban Nha Zara còn một số trung tâm phân phối nhỏ hơn ở các nước như Argentina, Brazil và Mexico.

Vấn đề với trung tâm phân phối chính là nó hoàn toàn có trụ sở tại Tây Ban Nha và không có khả năng chịu tải nặng. Đây là một trung tâm phân phối khổng lồ khoảng 500.000 feet vuông. Có khả năng xử lý khoảng 60.000 quần áo trong một giờ. Cần tìm một trung tâm phân phối mới hoặc tăng cường hoạt động để có thể tiết kiệm thời gian hơn. Tuy nhiên, lợi thế lớn nhất là tích hợp theo chiều dọc, cho phép sản xuất và phân phối không cần phải nhờ đến bất kỳ nhà cung cấp nào. Có mạng lưới đường sắt riêng cho phép di chuyển hàng hóa dễ dàng đến trung tâm phân phối. Sau khi hàng đã sẵn sàng, được chuyển đi ngay lập tức đến trung tâm hậu cần.

Hệ thống này đã cho phép đạt được mức độ chính xác rất cao trong các lô hàng.

Trung tâm hậu cần nằm ở Zaragoza, đây là một trung tâm hậu cần lớn do chính phủ Tây Ban Nha phát triển. Hàng may mặc thành phẩm rời khỏi trung tâm phân phối và được vận chuyển đến trung tâm hậu cần ở Zaragoza. Và từ đó chúng được chuyển đến các cửa hàng trên thế giới bằng xe tải và máy bay. Thời gian giao hàng trung bình từ 1-2 ngày.

Cửa hàng thường đặt hàng và nhận hàng hai lần mỗi tuần. Thời hạn đặt hàng rất nghiêm ngặt và được tuân thủ trên khắp thế giới. Nếu bất kỳ cửa hàng nào bỏ lỡ thời hạn thì phải đợi thời hạn tiếp theo sắp tới. lúc 3 giờ chiều Thứ Ba và 6 giờ chiều Thứ Sáu.

Xử lý hoàn trả:

Tối ưu hóa quy trình xử lý hoàn trả

Khách hàng có 30 ngày để trả hàng hoặc đổi hàng kể từ ngày nhận được hàng. nhận được email xác nhận về việc trả hàng và mất tới 14 ngày để Zara hoàn lại tiền.

3.3. Đánh giá hiệu quả chuỗi cung ứng

Thị trường thời trang nhanh có nguồn cung lớn vượt hơn nhu cầu. Nhu cầu ổn định hoặc giảm chậm nhưng do mức cạnh tranh cao nên nhu cầu có thể thay đổi. Hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng của các công ty trong thị trường này được đo lường thông qua hoạt động nội bộ khả năng đáp ứng nhanh các thay đổi về nhu cầu sản phẩm nhưng vẫn giữ được mức phục vụ khách hàng cao.

3.3.1. Hiệu quả nội bộ

Giá trị hàng tồn kho

Zara duy trì được mức tồn kho thấp, tương đối ổn định. Không có nhiều hàng tồn kho dư thừa cũng không cần nhiều chiến lược giảm giá. Tỷ lệ tồn kho không bán được hằng năm là 10% so với trung bình thị trường là 17-20%.

Vòng quay hàng tồn kho

Zara trung bình có 12 vòng quay hàng tồn kho mỗi năm cao hơn nhiều so với các công ty thời trang trên thị trường từ 3-4 lần.

Nhận xét: tốc độ bán hàng nhanh, doanh số bán hàng cao, ổn định, Nhìn chung hoạt động quản lý hàng tồn kho hiệu quả giá trị hàng tồn kho duy trì ở mức thấp trong khi vẫn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)

Bảng 3.1. Doanh thu, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu từ năm 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Doanh thu	15.394	17.449	18.021	19.564	14.129
Lợi nhuận	2.764	3.120	3.181	3.370	0.971
ROS	17.96%	17.88%	17.65%	17.23%	6.87%

Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu ở mức tương đối cao, ổn định từ năm 2016-2019 công ty hoạt động tốt, có lợi nhuận, khả năng sinh lời tốt ổn định năm 2020 tỷ số này giảm mạnh do tác động của đại dịch covid hơn 87% cửa hàng bán lẻ bị đóng cửa ảnh hưởng lớn đến doanh số bán hàng, khoảng 70% cửa hàng của Zara nằm tại Châu Âu và Bắc Mỹ-khu vực chịu ảnh hưởng nặng nề của COVID-19. Ngoài ra sự cắt giảm chi tiêu của người dùng, đa phần ưu tiên mua các mặt hàng thiết yếu tạp hóa. Hơn 60% người tiêu dùng cho biết họ chi tiêu ít hơn cho thời trang trong suốt thời gian đại dịch đây là lý do tại sao ngành thời trang nhanh bị kìm hãm trong một khoảng thời gian ngắn.

Như vậy, hiệu quả hoạt động nội bộ tốt nhờ vào quy trình quản lý chặt chẽ từ dự báo nhu cầu, mua nguyên vật liệu, sản xuất cho đến quá trình phân phối bán hàng. Các mặt hàng trong cửa hàng đổi mới trong 2 tuần, việc liên tục đưa ra các sản phẩm mới theo xu hướng cho khách hàng nhiều lựa chọn nhưng với số lượng nhất định sẽ tạo tâm lý sản phẩm sẽ nhanh chóng bán hết thúc đẩy xu hướng mua hàng do đó duy trì được mức tồn kho thấp giảm chi phí lưu kho. Các nhà máy của Zara có thể nhanh chóng tăng và giảm tốc độ sản xuất, do đó không cần dự trữ quá nhiều hàng tồn kho trong chuỗi cung ứng.

3.3.2. Dịch vụ khách hàng

Thời gian đáp ứng yêu cầu khách hàng

Đối với đơn đặt hàng từ các cửa hàng:

Các cửa hàng đặt hàng 2 lần 1 tuần. Thường nhận được hàng trong vòng hai ngày sau khi đặt hàng. Hàng được giao bằng xe tải đến các cửa hàng ở châu Âu và sử dụng đường hàng không để vận chuyển quần áo đến các thị trường khác. Trung Quốc - 48 giờ; Châu Âu - 24 giờ; Nhật Bản - 72 giờ; Hoa Kỳ - 48 giờ.

Đối với đơn đặt hàng của khách hàng từ các cửa hàng:

Khi khách hàng đặt 1 đơn hàng mất từ 1-2 ngày để xử lý đơn hàng, sau đó hàng sẽ được giao sớm nhất có thể thường là từ 3-5 ngày tùy vào thời điểm đặt hàng, giao hàng nhanh là 2 ngày.

Nhận xét: hoạt động hiệu quả nắm bắt và đáp ứng tốt các nhu cầu của khách hàng, thời gian giao hàng nhanh.

3.3.3. Khả năng phản ứng linh hoạt trước biến động của cầu

Thời gian chu kỳ hoạt động

Được đo bằng chu kỳ hoàn thành đơn hàng cho khách hàng cuối cùng mà toàn bộ chuỗi cung ứng phục vụ.

Thời gian trung bình cho một sản phẩm mới từ giai đoạn thiết kế đến lên kệ hàng là 4 – 6 tuần. Thời gian sản xuất ngắn, sau khi sản phẩm được thiết kế, mất khoảng 10 – 15 ngày từ khâu sản xuất đến khi sản phẩm được vận chuyển đến cửa hàng

Hoạt động hiệu quả, chu kỳ tạo ra sản phẩm ngắn, số lượng mẫu thiết kế mỗi năm cao, chu kỳ hoàn thành đơn hàng ngắn, thời gian giao hàng nhanh đáp ứng tốt nhu cầu đặt hàng.

Mức gia tăng tính linh hoạt

Sản xuất dựa trên nhu cầu ngắn hạn 2-6 tuần

Các nhà máy hoạt động với công suất tối đa 4,5 ngày mỗi tuần

Thời trang thay đổi theo mùa - 85% sản lượng của họ được thực hiện trong mùa

Duy trì một lượng đáng kể sản lượng sản phẩm nội bộ và đảm bảo rằng các nhà máy dự trữ 85% công suất để điều chỉnh theo mùa.

Sản xuất dựa trên nhu cầu ngắn hạn theo dõi sát nhu cầu thực tế của khách hàng từ tháng này sang tháng khác nhằm thực hiện các điều chỉnh kịp thời trong sản xuất. Các nhà máy hoạt động với công suất tối đa 4,5 ngày mỗi tuần để lại sự linh hoạt cho các ca làm việc bổ sung nếu nhu cầu sản phẩm tăng. 85% số lượng sản phẩm được thực hiện trong mùa đáp ứng nhu cầu thời trang thực tế tốt hơn, dễ dàng cập nhật xu hướng mới, đa dạng về chủng loại sản phẩm. sản phẩm nội bộ (In-house) và dự trữ công suất giúp linh hoạt về số lượng sản phẩm, tần suất sản xuất phản ứng nhanh với sự gia tăng nhu cầu.

Kết luận

Mô hình chuỗi cung ứng hoạt động hiệu quả, bền vững đóng góp lớn vào thành công của Zara.

Tích hợp dọc giúp điều phối, kiểm soát được hầu hết các hoạt động quy trình một cách chính xác nhanh chóng.

Quy trình sản xuất tinh gọn “Just in time”-sản xuất được thúc đẩy bởi nhu cầu khách hàng, giữ lượng tồn kho thấp, tránh lãng phí trong khi vẫn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Sự nhanh nhẹn: quy trình sản xuất, vận chuyển nhanh chóng

Hệ thống Kanban sử dụng một hàng đợi các tài nguyên sẵn sàng được kéo khi cần thiết.

Quá trình thiết kế của sản phẩm tập trung vào khách hàng.

One Piece Flow: sản xuất số lượng nhỏ các mặt hàng để phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

Nhược điểm lớn nhất của chuỗi cung ứng của Zara là do Zara đã sở hữu tất cả các kênh của chuỗi cung ứng, nên việc mở rộng ra các địa điểm xa trở nên khó khăn vì rất tốn kém để phân phối các sản phẩm đó. Tất cả sản phẩm đều tập trung về trung tâm phân phối chính tại Tây Ban Nha trước khi được vận chuyển đến các nơi khác nên khi mở rộng thị phần ra nhiều thị trường khác như Mỹ hoặc Châu Á thì thời gian vận chuyển sẽ lâu hơn, chi phí tốn kém hơn vì thế nên khoảng 60% doanh thu bán hàng của Zara đến từ khu vực Châu Âu chỉ khoảng 20% đến từ Châu Á và 14% đến từ Bắc Mỹ.

CHƯƠNG 4: TÍCH HỢP PHẦN MỀM ERP VÀO QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG

4.1. Khởi tạo sản phẩm mua hàng, bán hàng, kho hàng và nhà cung cấp

4.1.1. Mua hàng

Bước 1: Chọn Sản phẩm trong mua hàng.

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Yêu cầu báo giá

Sản phẩm

Tạo

Tìm...

Bộ lọc

Nhóm theo

Yêu thích

1-12 / 12

Tất cả YCBG

0

Chờ gửi

YCBG của tôi

0

Chờ

0

Trả

Giá trị đơn TB (đ)

159547500

Thời gian mua hàng để đảm bảo an toàn

0 Ngày

Đã mua trong 7 ngày qua (đ)

1914570000

YCBG được gửi trong 7 ngày qua

0

Mã phiếu

Nhà cung cấp

Đại diện mua hàng

Hạn chót đặt

Hoạt động tiếp theo

Tài liệu gốc

Tổng

Trạng thái

P00015

Thien Nam Garment Company Limited

NHOM11

420.000 đ

Đơn mua hàng

P00014

Tan Ky Plastic Company Limited

NHOM11

420.000 đ

Đơn mua hàng

P00013

Tan Ky Plastic Company Limited

NHOM11

420.000 đ

Đơn mua hàng

P00011

Tan Ky Plastic Company Limited

NHOM11

1.260.000 đ

Đơn mua hàng

P00009

Thien Nam Garment Company Limited

NHOM11

1.260.000 đ

Đơn mua hàng

P00008

Mango

NHOM11

5.250.000 đ

Đơn mua hàng

P00007

Mango

NHOM11

1.680.000 đ

Đơn mua hàng

P00006

HM

NHOM11

840.000 đ

Đơn mua hàng

P00005

Thien Nam Garment Company Limited

NHOM11

2.520.000 đ

Đơn mua hàng

P00004

HM

NHOM11

1.050.000.000 đ

Đơn mua hàng

P00003

Mango

NHOM11

840.000.000 đ

Đơn mua hàng

Hình 4.1. Chọn Sản phẩm trong mua hàng

Bước 2: Tạo thông tin và lưu sản phẩm.

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Sản phẩm / [MH1] Vải thô

LƯU

HỦY BỎ

IN NHÃN

CẬP NHẬT SỐ LƯỢNG

BỔ SUNG

0,00 Cái Tồn kho

0,00 Cái Dự báo

In: 0 Out: 0

0 Quy tắc tái...

0 Định mức ...

Quy tắc sắp xếp

0,00 Cái Đã mua

Tên sản phẩm

☆ Vải thô

☐ Có thể bán được

☒ Có thể mua được

Thông tin chung

Mua hàng

Kho vận

Kế toán

Loại sản phẩm

Sản phẩm lưu kho

Giá bán

100.000,00 đ (= 110.000 đ Incl. Taxes)

Chính sách tính phí

Số lượng đặt hàng

Thuế bán hàng

Thuế GTGT phải nộp 10% ✕

Giá vốn

0,00 đ

Nhóm sản phẩm

All

Mã nội bộ

MH1

Mã vạch

Ghi chú nội bộ

Ghi chú này chỉ dành cho mục đích nội bộ.

Hình 4.2. Thông tin chung của sản phẩm

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Sản phẩm / [MH1] Vải thô

LƯU

HỦY BỎ

IN NHÃN

CẬP NHẬT SỐ LƯỢNG

BỔ SUNG

0,00 Cái Tồn kho

0,00 Cái Dự báo

In: 0 Out: 0

0 Quy tắc tái...

0 Định mức ...

Quy tắc sắp xếp

0,00 Cái Đã mua

Tên sản phẩm

☆ Vải thô

☐ Có thể bán được
 ☒ Có thể mua được

Thông tin chung

Mua hàng

Kho vận

Kế toán

Hoạt động

Tuyên cung ứng

☒ Mua
 ☐ Sản xuất

Xem sơ đồ

Kho vận

Người phụ trách

NHOM11

Khối lượng

100,00

kg

Thể tích

0,00

m³

Manuf. Lead Time

0,00

ngày

Mô tả phiếu nhập hàng

Lưu ý này sẽ được hiển thị khi nhận hàng (vd: nơi lưu sản phẩm này trong kho).

Mô tả phiếu xuất hàng

Ghi chú này sẽ hiển thị trên các phiếu kho.

Mô tả phiếu chuyển kho nội bộ

Lưu ý này sẽ được hiển thị khi chuyển hàng nội bộ (vd: nơi lấy sản phẩm này trong kho).

Hình 4.3. Thông tin sản phẩm trong kho vận

Bước 3: Tạo sản phẩm thành công.

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Sản phẩm

Có thể mua được

Tìm...

TẠO

Bộ lọc

Nhóm theo

Yêu thích

Hướng dẫn

[TIPS]

Giá: 1,00 đ

Thuốc nhuộm

[MH2]

Giá: 80.000,00 đ

Tồn hiện có: 0,00 Cái

Vải thô

[MH1]

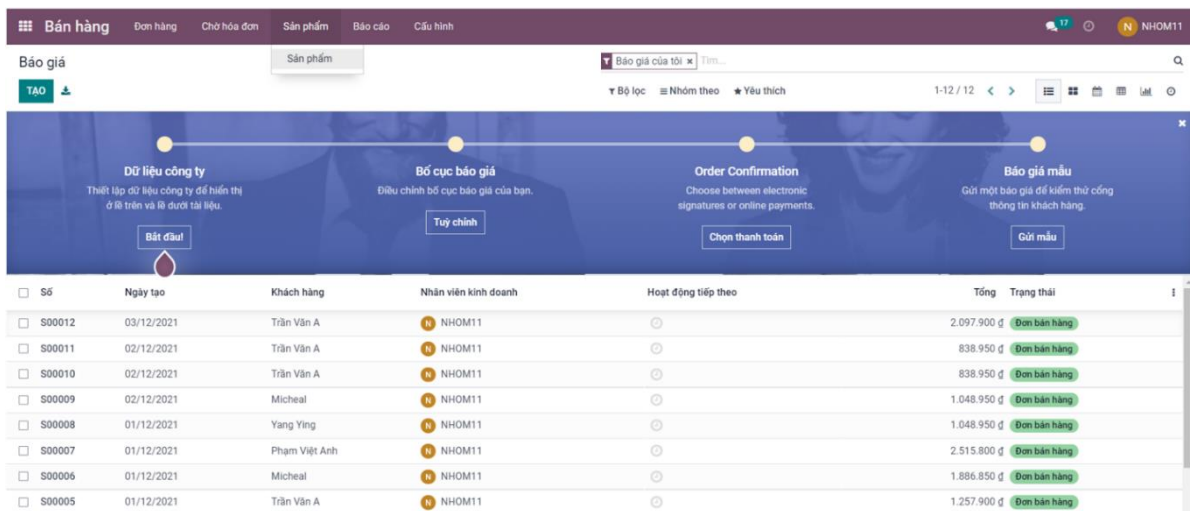
Giá: 100.000,00 đ

Tồn hiện có: 0,00 Cái

Hình 4.4. Tạo sản phẩm thành công

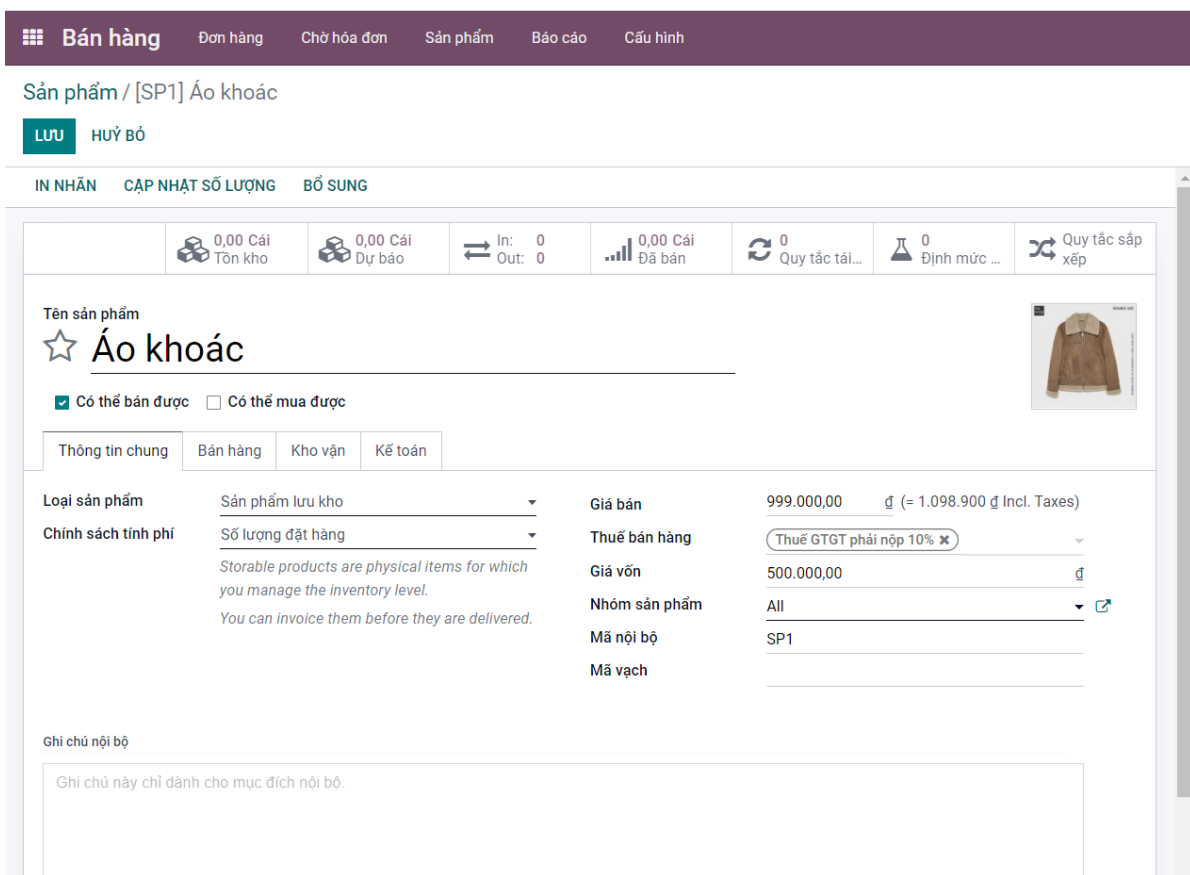
4.1.2. Bán hàng

Bước 1: Chọn mục Sản phẩm trong bán hàng.



Hình 4.5. Chọn mục "Sản phẩm" trong bán hàng

Bước 2: Tạo thông tin và lưu sản phẩm.



Hình 4.6. Thông tin chung của sản phẩm

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Sản phẩm / [SP1] Áo khoác

LƯU

HỦY BỎ

IN NHÃN

CẬP NHẬT SỐ LƯỢNG

BỔ SUNG

0,00 Cái Tồn kho

0,00 Cái Dự báo

In: 0 Out: 0

0,00 Cái Đã bán

0 Quy tắc tái...

0 Định mức ...

Quy tắc sắp xếp

Tên sản phẩm

☆

Áo khoác

☒ Có thể bán được

☐ Có thể mua được

Thông tin chung

Bán hàng

Kho vận

Kế toán

Hoạt động

Tuyển cung ứng

☐ Mua

☒ Sản xuất

Xem sơ đồ

Kho vận

Người phụ trách

NHOM11

Khối lượng

0,02

kg

Thể tích

0,00

m³

Manuf. Lead Time

0,00

ngày

Thời gian giao hàng

2,00

ngày

Mô tả phiếu nhập hàng

Lưu ý này sẽ được hiển thị khi nhận hàng (vd: nơi lưu sản phẩm này trong kho).

Mô tả phiếu chuyển kho nội bộ

Mô tả phiếu xuất hàng

Ghi chú này sẽ hiển thị trên các phiếu kho.

Hình 4.7. Thông tin sản phẩm trong kho vận

Bước 3: Tạo sản phẩm thành công.

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Sản phẩm

TẠO

Áo khoác

[SP1]

Giá: 999.000,00 đ

Tồn hiện có: 0,00 Cái

Áo kiểu

[SP2]

Giá: 599.000,00 đ

Tồn hiện có: 0,00 Cái

Hướng dẫn

[TIPS]

Giá: 1,00 đ

Quần Jean

[SP3]

Giá: 799.000,00 đ

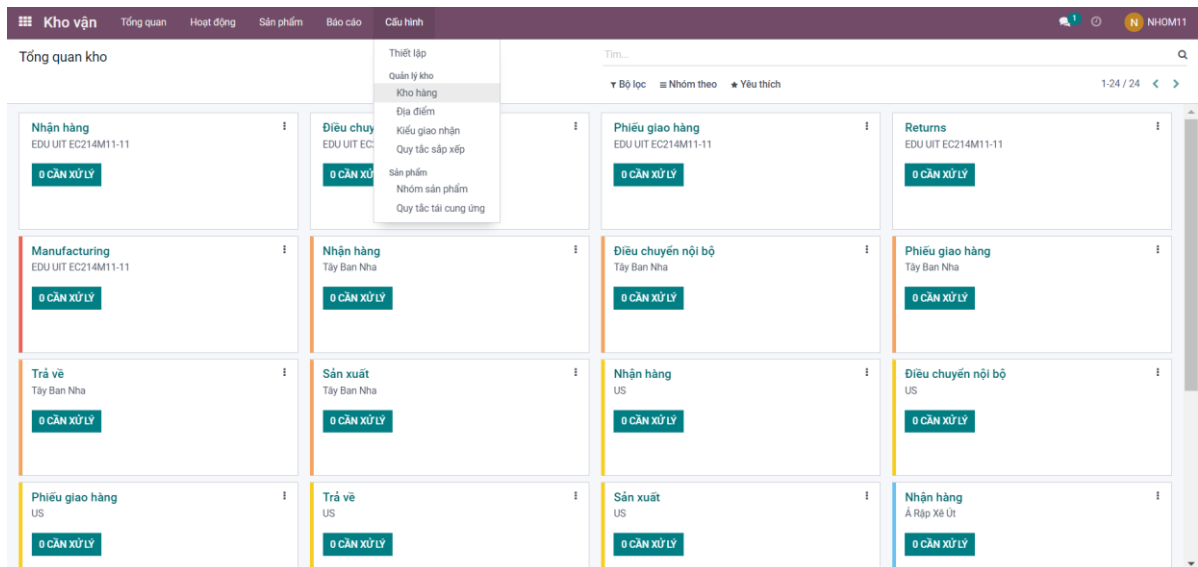
Tồn hiện có: 0,00 Cái

Hình 4.8. Tạo sản phẩm thành công

4.1.3. Tạo kho hàng

Bước 1: Chọn Kho hàng trong cấu hình kho vận.

37



Hình 4.9. Chọn "Kho hàng" trong cấu hình kho vận

Bước 2: Tạo thông tin và lưu kho hàng.

Kho hàng / Tây Ban Nha

[SỬA](#) [TẠO](#) Thực hiện 2 / 4

Kho

Tây Ban Nha

Tên viết tắt: G Địa chỉ: Galicia, Tây Ban Nha

Cấu hình kho hàng

Tái cung ứng

Mua để tái cung ứng ☒

Sản xuất để tái cung ứng ☒

Tái cung ứng từ

☐ EDU UIT EC214M11-11

☐ US

☐ Ả Rập Xê Út

Tuyến cung ứng

Hình 4.10. Điền thông tin kho hàng cần tạo mới

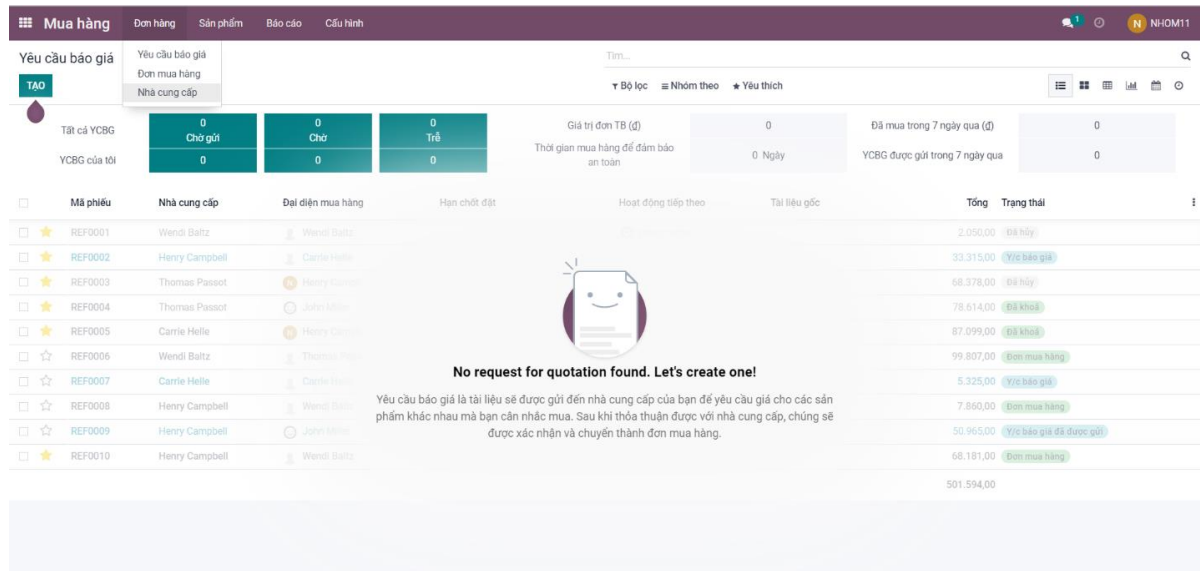
Bước 3: Tạo kho hàng thành công.

Kho vận			Tổng quan	Hoạt động	Sản phẩm	Báo cáo	Cấu hình	NHOM11	
Kho hàng									
TẠO									
<input type="checkbox"/>	Kho	Địa điểm kho	Địa chỉ						
<input type="checkbox"/>	EDU UIT EC214M11-11	WH/Stock	EDU UIT EC214M11-11						
<input type="checkbox"/>	Tây Ban Nha	G/Kho	Galicia, Tây Ban Nha						
<input type="checkbox"/>	US	SJ/Kho	San Juan, Puerto Rico, US						
<input type="checkbox"/>	Ả Rập Xê Út	R/Kho	EDU UIT EC214M11-11						

Hình 4.11. Tạo kho thành công

4.1.4. Tạo nhà cung cấp

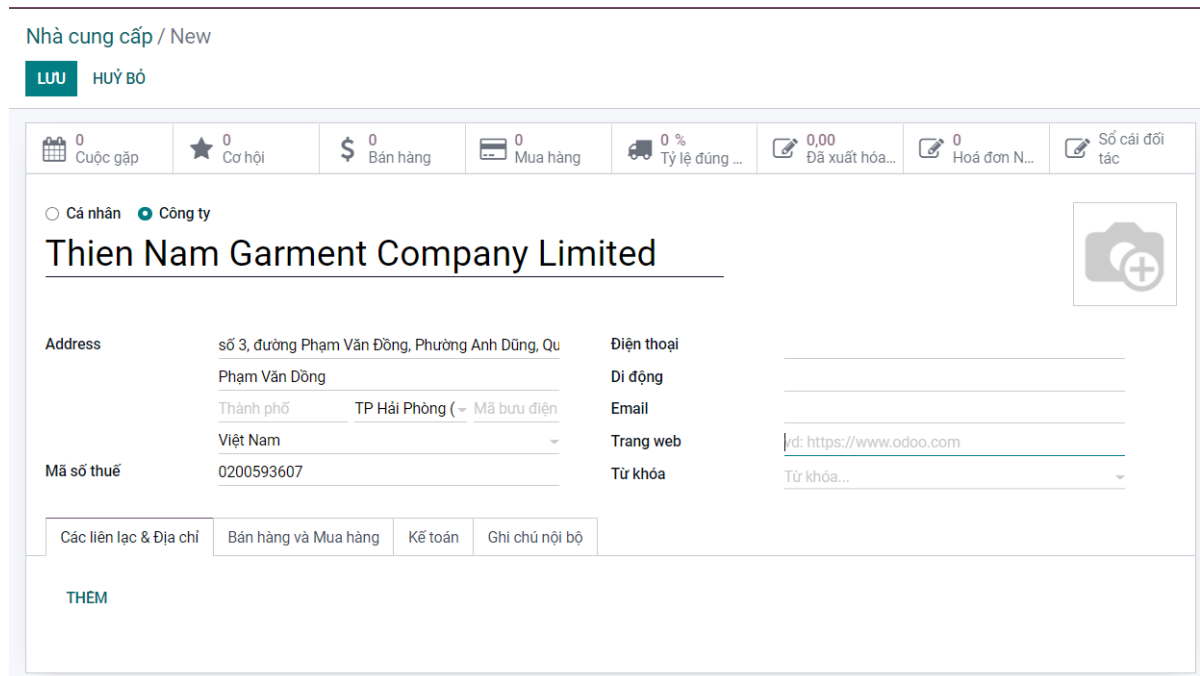
Bước 1: Chọn Nhà cung cấp.



The screenshot displays the 'Chọn Nhà cung cấp' (Select Supplier) interface in Odoo. The interface is divided into several sections. At the top, there's a navigation bar with 'Mua hàng' (Purchase) and 'Đơn hàng' (Orders). Below this, there's a search bar and a filter section. The main area shows a list of suppliers with columns for 'Mã phiếu' (Invoice ID), 'Nhà cung cấp' (Supplier), 'Đại diện mua hàng' (Purchase Representative), 'Hạn chót đặt' (Deadline), 'Hoạt động tiếp theo' (Next Action), 'Tài liệu gốc' (Original Document), 'Tổng' (Total), and 'Trạng thái' (Status). A central message states: 'No request for quotation found. Let's create one!' and explains that the request for quotation is a document used to request prices for products. The interface also includes a search bar, filters, and a table of suppliers with their respective prices and statuses.

Hình 4.12. Chọn Nhà cung cấp

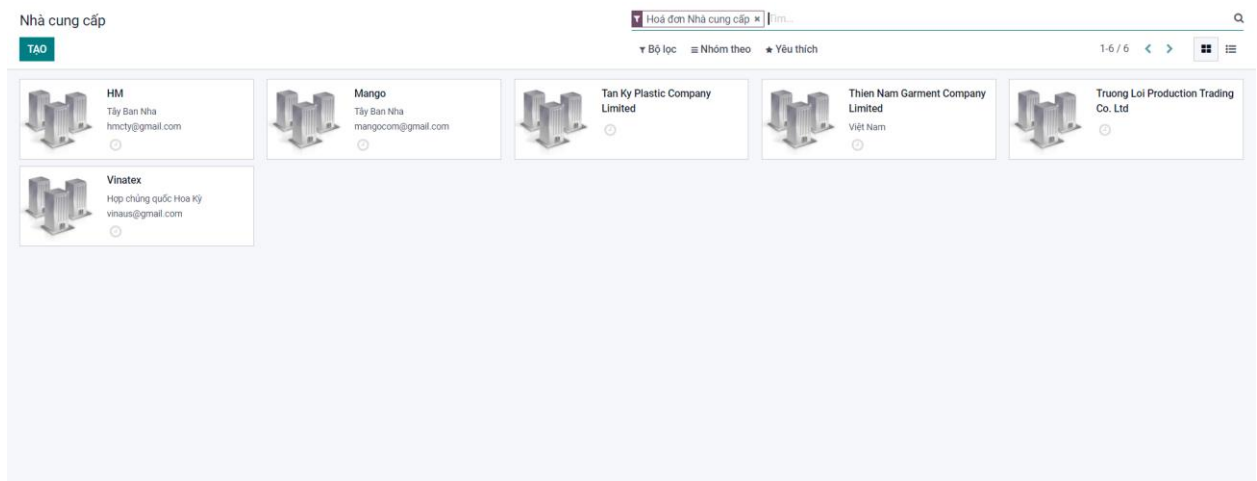
Bước 2: Tạo và lưu thông tin nhà cung cấp.



The screenshot displays the 'Nhà cung cấp / New' (Supplier / New) form in Odoo. The form is for creating a new supplier record. It includes fields for 'Tên' (Name), 'Địa chỉ' (Address), 'Điện thoại' (Phone), 'Email', 'Trang web' (Website), and 'Mã số thuế' (Tax ID). The form is titled 'Thien Nam Garment Company Limited'. The 'Tên' field is filled with 'Thien Nam Garment Company Limited'. The 'Địa chỉ' field is filled with 'số 3, đường Phạm Văn Đồng, Phường Anh Dũng, Quận Phạm Văn Đồng, TP Hải Phòng (Mã bưu điện Việt Nam)'. The 'Điện thoại' field is empty. The 'Email' field is filled with 'https://www.odoo.com'. The 'Trang web' field is filled with 'https://www.odoo.com'. The 'Mã số thuế' field is filled with '0200593607'. The 'Tư khóa' field is empty. The form also includes a 'Lưu' (Save) button and a 'Hủy bỏ' (Cancel) button.

Hình 4.13. Thông tin nhà cung cấp

Bước 3: Tạo nhà cung cấp thành công.



Hình 4.14. Tạo nhà cung cấp thành công

4.2. Quy trình demo

4.2.1. Mua hàng

Bước 1: Tạo báo giá và đơn hàng.

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Yêu cầu báo giá / New

LƯU

HỦY BỎ

GỬI QUA EMAIL

IN Y/C BÁO GIÁ

XÁC NHẬN ĐƠN HÀNG

HỦY

Y/C BÁO GIÁ

Y/C BÁO GIÁ ĐÃ ĐƯỢC GỬI

ĐƠN MUA HÀNG

Yêu cầu báo giá

☆ New

Nhà cung cấp

Thien Nam Garment Company Limited

Hạn chốt đặt

03/12/2021 08:13:29

Mã nhà cung cấp

Ngày nhận

04/12/2021 0t

100% Giao hàng đúng hạn

☐ Yêu cầu xác nhận

Sản phẩm

Thông tin khác

Sản phẩm	Mô tả	Số lượng	Đơn giá	Thuế	Thành tiền
[MH2] Thuốc nhuộm	[MH2] Thuốc nhuộm	5,00	80.000,00	Thuế GTGT được khấu trừ	400.000 đ
<div>Thêm sản phẩm</div> <div>Thêm khu vực</div> <div>Thêm ghi chú</div>					

Xác định điều khoản và điều kiện của bạn ...

Tổng chưa thuế:

400.000 đ

Thuế GTGT 5%:

20.000 đ

Tổng:

420.000 đ

Hình 4.15. Tạo yêu cầu báo giá

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Yêu cầu báo giá / New

LƯU

HỦY BỎ

GỬI QUA EMAIL

IN Y/C BÁO GIÁ

XÁC NHẬN ĐƠN HÀNG

HỦY

Y/C BÁO GIÁ

Y/C BÁO GIÁ ĐÃ ĐƯỢC GỬI

ĐƠN MUA HÀNG

Yêu cầu báo giá

☆ New

Nhà cung cấp

Thien Nam Garment Company Limited

Hạn chốt đặt

03/12/2021 08:13:29

Mã nhà cung cấp

Ngày nhận

04/12/2021 08:13:29

100% Giao hàng đúng hạn

☐ Yêu cầu xác nhận

Sản phẩm

Thông tin khác

Đại diện mua hàng

NHOM11

Điều khoản thanh toán

Tài liệu gốc

Vị thế tài chính

Giao hàng đến

EDU UIT EC214M11-11: Nhận hàng

Điều khoản thương mại quốc tế

Hình 4.16. Chọn kho nhận hàng

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Yêu cầu báo giá / P00015

LƯU

HỦY BỎ

XÁC NHẬN ĐƠN HÀNG

GỬI LẠI QUA EMAIL

Yêu cầu báo giá

☆ P00015

Nhà cung cấp

Thien Nam Garment Company Limited

Mã nhà cung cấp

Sản phẩm

Thông tin khác

Sản phẩm

Mô tả

[MH2] Thuốc nhuộm

[MH2] Thuốc nhuộm

Thêm sản phẩm

Thêm khu vực

Tổng chưa thuế:

400.000 đ

Thuế GTGT 5%:

20.000 đ

Tổng:

420.000 đ

NHOM11

- 2 phút trước

Đơn mua hàng được tạo

Số email

Người nhận

Những đối tượng đăng kí của tài liệu và

Thien Nam Garment Company Limi...

Chủ đề

EDU UIT EC214M11-11 Order (Ref P00015)

Dear Thien Nam Garment Company Limited

Here is in attachment a request for quotation P00015 from EDU UIT EC214M11-11.

If you have any questions, please do not hesitate to contact us.

RFQ_P00015.pdf

Sử dụng mẫu

Purchase Order: Send RFQ

ĐÍNH KÈM MỘT TẬP TIN

GỬI

HỦY

LƯU MẪU MỚI

Hình 4.17. Gửi mail báo giá đơn hàng

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Yêu cầu báo giá / P00016

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

NHẬN SẢN PHẨM

GỬI ĐƠN HÀNG QUA EMAIL

TẠO HÓA ĐƠN

HỦY

KHOẢ

Y/C BÁO GIÁ

Y/C BÁO GIÁ ĐÃ ĐƯỢC GỬI

ĐƠN MUA HÀNG

1

Nhận hàng

Đơn mua hàng

☆ P00016

Nhà cung cấp

Thien Nam Garment Company Limited

Ngày xác nhận

03/12/2021 09:46:27

Mã nhà cung cấp

Ngày nhận

04/12/2021 09:45:30

☐ Yêu cầu xác nhận

Sản phẩm

Thông tin khác

Sản phẩm	Mô tả	Số lượng	Đã nhận	Đã có hoá đơn	Đơn giá	Thuế	Thành tiền
[MH2] Thuốc nhuộm	[MH2] Thuốc nhuộm	5,00	0,00	0,00	80.000,00	Thuế GTGT được khấu	400.000 đ
Thêm sản phẩm	Thêm khu vực	Thêm ghi chú					

Tổng chưa thuế:

400.000 đ

Thuế GTGT 5%:

20.000 đ

Tổng:

420.000 đ

Hình 4.18. Xác nhận đơn mua hàng thành công

Bước 2: Nhận hàng.

Yêu cầu báo giá / P00017 / WH/IN/00012

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

XÁC NHẬN

SET QUANTITIES

IN

IN NHÃN

MỞ KHOẢ

HỦY

DỰ THẢO

CHỜ

SẴN SẴNG

HOÀN THÀNH

☆ WH/IN/00012

Nhập từ

Thien Nam Garment Company Limited

Ngày dự kiến

04/12/2021 10:47:50

Địa điểm đích

WH/Stock

Hạn chót

04/12/2021 10:47:50

Tài liệu gốc

P00017

Hoạt động

Thông tin bổ sung

Ghi chú

Sản phẩm	Nhu cầu	Hoàn thành
[MH2] Thuốc nhuộm	1,00	0,00
Thêm một dòng		

Hình 4.19. Đơn nhận hàng

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Yêu cầu báo giá / P00016 / WH/IN/00011

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

IN NHÃN

IN

TRẢ HÀNG

PHẾ LIỆU

MỞ KHOẢ

DỰ THẢO

CHỜ

SẴN SÀNG

HOÀN THÀNH

☆ WH/IN/00011

Nhập từ

Thien Nam Garment Company Limited

Ngày dự kiến

04/12/2021 09:45:30

Địa điểm đích

WH/Stock

Ngày hiệu lực

03/12/2021 10:07:41

Tài liệu gốc

P00016

Hoạt động

Thông tin bổ sung

Ghi chú

Sản phẩm	Nhu cầu	Hoàn thành
[MH2] Thuốc nhuộm	5,00	5,00

Hình 4.20. Nhận hàng thành công

Bước 3: Tạo hóa đơn.

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Yêu cầu báo giá / P00015 / Hoá đơn Dự thảo (* 56)

LƯU

HỦY BỎ

Draft

Nhà cung cấp

Thien Nam Garment Company Limited

số 3, đường Phạm Văn Đồng, Phường Anh Dũng, Quận Dương Kinh, Thành phố Hải Phòng

Phạm Văn Đồng

TP Hải Phòng Việt Nam

Ngày hóa đơn

03/12/2021

Ngày kế toán

03/12/2021

Ngày phải trả

04/12/2021

hoặc

Các điều khoản

Số nhật ký

Hoá đơn Nhà cung cấp

Mã/Số hoá đơn

Tham chiếu thanh toán

Tài khoản ngân hàng người nhận

Tự động hoàn thành

Chọn đơn mua hàng hoặc một hóa đơn cũ

Chi tiết hóa đơn

Chi tiết bút toán

Thông tin khác

Sản phẩm	Nhãn	Tài khoản	Số lượng	Giá	Thuế	Thành tiền
[MH2] Thuốc nhuộm	P00015: [MH2] Thuốc nhuộm	1561 Giá mua hàng h...	5,00	80.000,00	Thuế GTGT được khấu trừ 5%	400.000 đ

Thêm một dòng

Thêm khu vực

Thêm ghi chú

Tổng chưa thuế:

400.000 đ

Thuế GTGT 5%:

20.000 đ

Tổng:

420.000 đ

Hình 4.21. Thông tin hóa đơn

Bước 4: Sau khi xác nhận hóa đơn, chọn **Ghi nhận thanh toán**. Ở đây, ta dùng phương thức thanh toán tiền mặt.

Ghi nhận thanh toán

Số nhật ký: Tiền mặt

Tổng tiền: 420.000 đ

Tài khoản ngân hàng người nhận: [Dropdown]

Ngày thanh toán: 03/12/2021

Nội dung giao dịch: HÓA Đ/2021/12/0009

TẠO THANH TOÁN HỦY

Yêu cầu báo giá / P00015 / HÓA Đ

SỬA **TẠO**

GHI NHẬN THANH TOÁN **THEM CÔNG N**

Công nợ nhà cung cấp

HÓA Đ/2021/12/0009

Nhà cung cấp Thiên Nam Garment Company Limited
số 3, đường Phạm Văn Đồng, Phường Anh
Dũng, Quận Dương Kinh, Thành phố Hải Phòng
Phạm Văn Đồng
TP Hải Phòng Việt Nam – 0200593607

Ngày hóa đơn 03/12/2021
Ngày kế toán 03/12/2021
Ngày phải trả 04/12/2021
Số nhật ký Hoá đơn Nhà cung cấp

Mã/Số hoá đơn

Tham chiếu thanh toán

Tài khoản ngân hàng người nhận

Chi tiết hóa đơn Chi tiết bút toán Thông tin khác

Sản phẩm	Nhãn	Tài khoản	Số lượng	Giá	Thuế	Thành tiền
[MH2] Thuốc nhuộm	P00015: [MH2] Thuốc nhuộm	1561 Giá mua hàng hóa	5,00	80.000,00	Thuế GTGT được khấu trừ 5%	400.000 đ

Tổng chưa thuế: 400.000 đ

Hình 4.22. Thanh toán hóa đơn

Bước 5: Hoàn tất thanh toán, hóa đơn được vào sổ.

Mua hàng

Đơn hàng

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Yêu cầu báo giá / P00015 / HÓA Đ/2021/12/0009

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

Công nợ nhà cung cấp

HÓA Đ/2021/12/0009

Nhà cung cấp

Thien Nam Garment Company Limited

số 3, đường Phạm Văn Đồng, Phường Anh Dũng, Quận Dương Kinh, Thành phố Hải Phòng

Phạm Văn Đồng

TP Hải Phòng Việt Nam – 0200593607

Ngày hóa đơn

03/12/2021

Ngày kế toán

03/12/2021

Ngày phải trả

04/12/2021

Số nhật ký

Hoá đơn Nhà cung cấp

Mã/Số hoá đơn

Tham chiếu thanh toán

Tài khoản ngân hàng người nhận

Chi tiết hóa đơn

Chi tiết bút toán

Thông tin khác

Sản phẩm	Nhãn	Tài khoản	Số lượng	Giá	Thuế	Thành tiền
[MH2] Thuốc nhuộm	P00015: [MH2] Thuốc nhuộm	1561 Giá mua hàng hóa	5,00	80.000,00	Thuế GTGT được khấu trừ 5%	400.000 đ

Tổng chưa thuế:

400.000 đ

Thuế GTGT 5%:

20.000 đ

Tổng:

420.000 đ

Hình 4.23. Hoàn tất thanh toán

4.2.2. Sản xuất

Bước 1: Tạo định mức nguyên liệu cho sản phẩm để cập nhật tự động số lượng nguyên liệu cho các lần sản xuất tiếp theo.

Sản xuất

Tổng quan

Hoạt động

Kế hoạch

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Định mức nguyên liệu / [SP1] Áo khoác

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

Routing

Performan...

Cấu trúc và

chỉ phí

Sản phẩm

[SP1] Áo khoác

Mã phiếu

Số lượng

1,00

Kiểu Định mức

☒ Sản xuất ra sản phẩm này
 ☐ Bộ

Thành phần

Hoạt động

Khác

Thành phần	Số lượng
[MH1] Vải thô	0 1,00
[MH2] Thuốc nhuộm	0 1,00
Thêm một dòng	

Hình 4.24. Tạo định mức nguyên liệu cho áo khoác

Bước 2: Vào Sản xuất, chọn **Lệnh sản xuất** để sản xuất sản phẩm.

Sản xuất

Tổng quan

Hoạt động

Kế hoạch

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Lệnh Sản xuất / New

LƯU

HỦY BỎ

XÁC NHẬN

DỰ THẢO

ĐÃ ĐƯỢC XÁC NHẬN

ĐANG THỰC HIỆN

HOÀN THÀNH

☆ Mới

Sản phẩm

[SP1] Áo khoác

Số lượng

1,00

To Produce

Ngày dự kiến

03/12/2021 11:04:44

Người phụ trách

NHOM11

Định mức nguyên liệu

[SP1] Áo khoác

Thành phần

Lệnh làm việc

Khác

Sản phẩm	Từ	Cần dùng
[MH1] Vải thô	WH/Stock	1,00
[MH2] Thuốc nhuộm	WH/Stock	1,00
Thêm một dòng		

Hình 4.25. Thông tin nguyên vật liệu, thành phẩm

Bước 3: Sản xuất.

Sản xuất

Tổng quan

Hoạt động

Kế hoạch

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Lệnh Sản xuất / WH/MO/00033

LƯU

HỦY BỎ

ĐÁNH DẤU HOÀN TẤT

HỦY GIỮ HÀNG

PHÉ LIỆU

MỞ KHOÁ

HỦY

DỰ THẢO

ĐÃ ĐƯỢC XÁC NHẬN

ĐANG THỰC HIỆN

HOÀN THÀNH

☆ WH/MO/00033

Sản phẩm

[SP1] Áo khoác

Ngày dự kiến

03/12/2021 08:43:38

Số lượng

0,00 / 1,00 To Produce

Component Status

Khả dụng

Định mức nguyên liệu

[SP1] Áo khoác

Người phụ trách

NHOM11

Thành phần

Lệnh làm việc

Khác

Sản phẩm	Từ	Cần dùng	Giữ trước	Đã sử dụng
[MH1] Vải thô	WH/Stock	0,00 / 1,00	1,00	0,00
[MH2] Thuốc nhuộm	WH/Stock	0,00 / 1,00	1,00	0,00

Thêm một dòng

Hình 4.26. Thông tin sản xuất

Bước 4: Đánh dấu hoàn tất để hoàn thành sản xuất.

Sản xuất

Tổng quan

Hoạt động

Kế hoạch

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Lệnh Sản xuất / WH/MO/00033

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

PHÉ LIỆU

MỞ KHOÁ

THÁO DỖ

DỰ THẢO

ĐÃ ĐƯỢC XÁC NHẬN

ĐANG THỰC HIỆN

HOÀN THÀNH

Truy vết

Phân tích chi phí

☆ WH/MO/00033

Sản phẩm

[SP1] Áo khoác

Ngày dự kiến

03/12/2021 08:43:38

Số lượng

1,00 / 1,00 To Produce

Người phụ trách

NHOM11

Định mức nguyên liệu

[SP1] Áo khoác

Thành phần

Lệnh làm việc

Khác

Sản phẩm	Từ	Cần dùng	Đã sử dụng
[MH1] Vải thô	WH/Stock	1,00	1,00
[MH2] Thuốc nhuộm	WH/Stock	1,00	1,00

Hình 4.27. Áo khoác được sản xuất thành công

4.2.3. Bán hàng

Bước 1: Tạo báo giá và đơn hàng mới.

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Báo giá / New

LƯU

HỦY BỎ

GỬI QUA EMAIL

XÁC NHẬN

BÁO GIÁ

BÁO GIÁ ĐÃ GỬI

ĐƠN BÁN HÀNG

Khách hàng

Xem trước

Mới

Khách hàng

Trần Văn A

49 Nguyễn Thị Minh Khai

Quận 3

TPHCM Việt Nam

Hết hạn

04/12/2021

Điều khoản thanh toán

Thanh toán ngay

Chi tiết đơn hàng

Sản phẩm tùy chọn

Thông tin khác

Sản phẩm	Mô tả	Số lượng	Đơn giá	Thuế	Thành tiền
[SP1] Áo khoác	[SP1] Áo khoác	2,00	999.000,00	Thuế GTGT phải nộp 5%	1.998.000 đ

Thêm sản phẩm

Thêm khu vực

Thêm ghi chú

Điều khoản và điều kiện...

Tổng chưa thuế:

1.998.000 đ

Thuế GTGT 5%:

99.900 đ

Tổng:

2.097.900 đ

Hình 4.28. Tạo báo giá

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Báo giá / S00012

LƯU

HỦY BỎ

GỬI QUA EMAIL

XÁC NHẬN

Mới

Khách hàng

Trần Văn A

49 Nguyễn Thị Minh Khai

Quận 3

TPHCM Việt Nam

Chi tiết đơn hàng

Sản phẩm tùy chọn

Thông tin khác

Sản phẩm	Mô tả	Số lượng	Đơn giá	Thuế	Thành tiền
[SP1] Áo khoác	[SP1] Áo khoác	2,00	999.000,00	Thuế GTGT phải nộp 5%	1.998.000 đ

Thêm sản phẩm

Thêm khu vực

Thêm ghi chú

Điều khoản và điều kiện...

Tổng chưa thuế:

1.998.000 đ

Thuế GTGT 5%:

99.900 đ

Tổng:

2.097.900 đ

Odoo

X

Người nhận

Những đối tượng đăng kí của tài liệu và

Trần Văn A

Thêm các liên hệ để thông báo...

Chủ đề

EDU UIT EC214M11-11 Quotation (Ref S00012)

Hello,

Your quotation S00012 amounting in 2.097.900 đ is ready for review.

Do not hesitate to contact us if you have any questions.

S00012.pdf

PDF

Sử dụng mẫu

Sales Order: Send by email

ĐÍNH KÈM MỘT TẬP TIN

GỬI

HỦY

LƯU MẪU MỚI

Hình 4.29. Gửi báo giá qua mail

48

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Báo giá / S00013

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

TẠO HOÁ ĐƠN

GỬI QUA EMAIL

HỦY

BÁO GIÁ

BÁO GIÁ ĐÃ GỬI

ĐƠN BÁN HÀNG

Khách hàng

Xem trước

1

Giao hàng

S00013

Khách hàng

Trần Văn A

49 Nguyễn Thị Minh Khai

Quận 3

TPHCM Việt Nam

Ngày đặt hàng

03/12/2021 10:24:13

Điều khoản thanh toán

Thanh toán ngay

Chi tiết đơn hàng

Thông tin khác

Sản phẩm	Mô tả	Số lượng	Đã giao	Đã xuất hóa đơn	Đơn giá	Thuế	Thành tiền
[SP1] Áo khoác	[SP1] Áo khoác	2,00	0,00	0,00	999.000,00	Thuế GTGT phải nộp 5%	1.998.000 đ
Thêm sản phẩm	Thêm khu vực	Thêm ghi chú					

Tổng chưa thuế:

1.998.000 đ

Thuế GTGT 5%:

99.900 đ

Tổng:

2.097.900 đ

Hình 4.30. Xác nhận đơn hàng thành công

Bước 2: Giao hàng.

Báo giá / S00013 / WH/OUT/00013

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

XÁC NHẬN

SET QUANTITIES

IN

IN NHÃN

HỦY GIỮ HÀNG

PHÉ LIỆU

MỞ KHOÁ

HỦY

DỰ THẢO

CHỜ

SẴN SÀNG

HOÀN THÀNH

☆ WH/OUT/00013

Địa chỉ giao hàng

Trần Văn A

Ngày dự kiến

05/12/2021 10:23:27

Địa điểm nguồn

WH/Stock

Hạn chót

05/12/2021 10:23:27

Sản phẩm hiện có

Khả dụng

Tài liệu gốc

S00013

Hoạt động chi tiết

Hoạt động

Thông tin bổ sung

Ghi chú

Sản phẩm	Từ	Giữ trước	Hoàn thành
[SP1] Áo khoác	WH/Stock	2,00	0,00
Thêm một dòng			

Hình 4.31. Đơn giao hàng

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Báo giá / S00013 / WH/OUT/00013

SỬA

TẠO

In

Thực hiện

IN NHẬN

IN

TRẢ HÀNG

MỞ KHOẢ

DỰ THẢO

CHỜ

SẴN SẴNG

HOÀN THÀNH

☆ WH/OUT/00013

Địa chỉ giao hàng

Trần Văn A

Ngày dự kiến

05/12/2021 10:23:27

Địa điểm nguồn

WH/Stock

Ngày hiệu lực

03/12/2021 10:30:05

Tài liệu gốc

S00013

Hoạt động chi tiết	Hoạt động	Thông tin bổ sung	Ghi chú
Sản phẩm	Từ	Giữ trước	Hoàn thành
[SP1] Áo khoác	WH/Stock	0,00	2,00

Hình 4.32. Giao hàng thành công

Bước 3: Tạo hóa đơn.

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Báo giá / S00012

SỬA

TẠO

TẠO HOÁ ĐƠN

GỬI QUA EMAIL

HỦY

S00012

Khách hàng

Trần Văn A

Địa điểm thanh toán

Thanh toán ngay

Chi tiết đơn hàng

Thông tin khác

Sản phẩm	Mô tả	Số lượng	Đã giao	Đã xuất hóa đơn	Đơn giá	Thuế	Thành tiền
[SP1] Áo khoác	[SP1] Áo khoác	2,00	2,00	0,00	999.000,00	Thuế GTGT phải nộp 5%	1.998.000 đ

Tạo hoá đơn

Hoá đơn sẽ được tạo ở trạng thái dự thảo để bạn có thể xem xét lại trước khi xác nhận.

Tạo Hoá đơn

☒ Hóa đơn thông thường

☐ Tiền đặt cọc (theo phần trăm)

☐ Tiền đặt cọc (số tiền cố định)

TẠO & XEM HÓA ĐƠN

TẠO HOÁ ĐƠN

HỦY

Tổng chưa thuế:

1.998.000 đ

Thuế GTGT 5%:

99.900 đ

Tổng:

2.097.900 đ

Chủ đề: EDU UIT EC214M11-11 Quotation (Ref

Hello,

Your quotation S00012 amounting in 2.097.900 đ

Do not hesitate to contact us if you have any

S00012.pdf

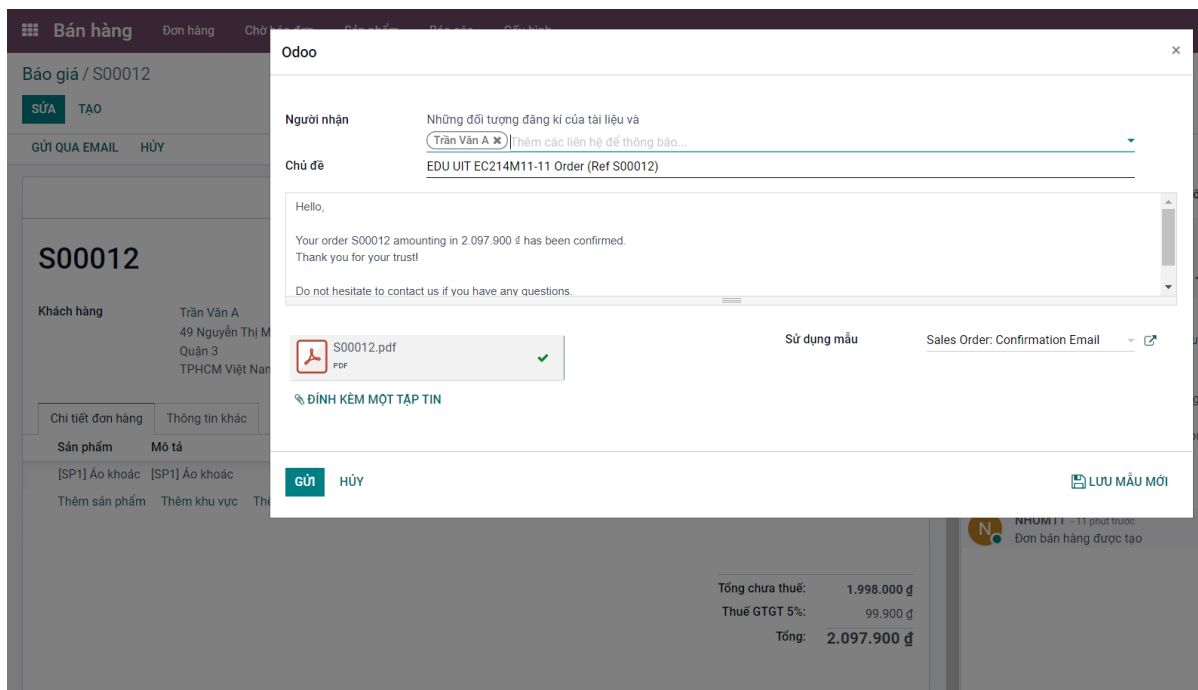
NHOM11

10 phút trước

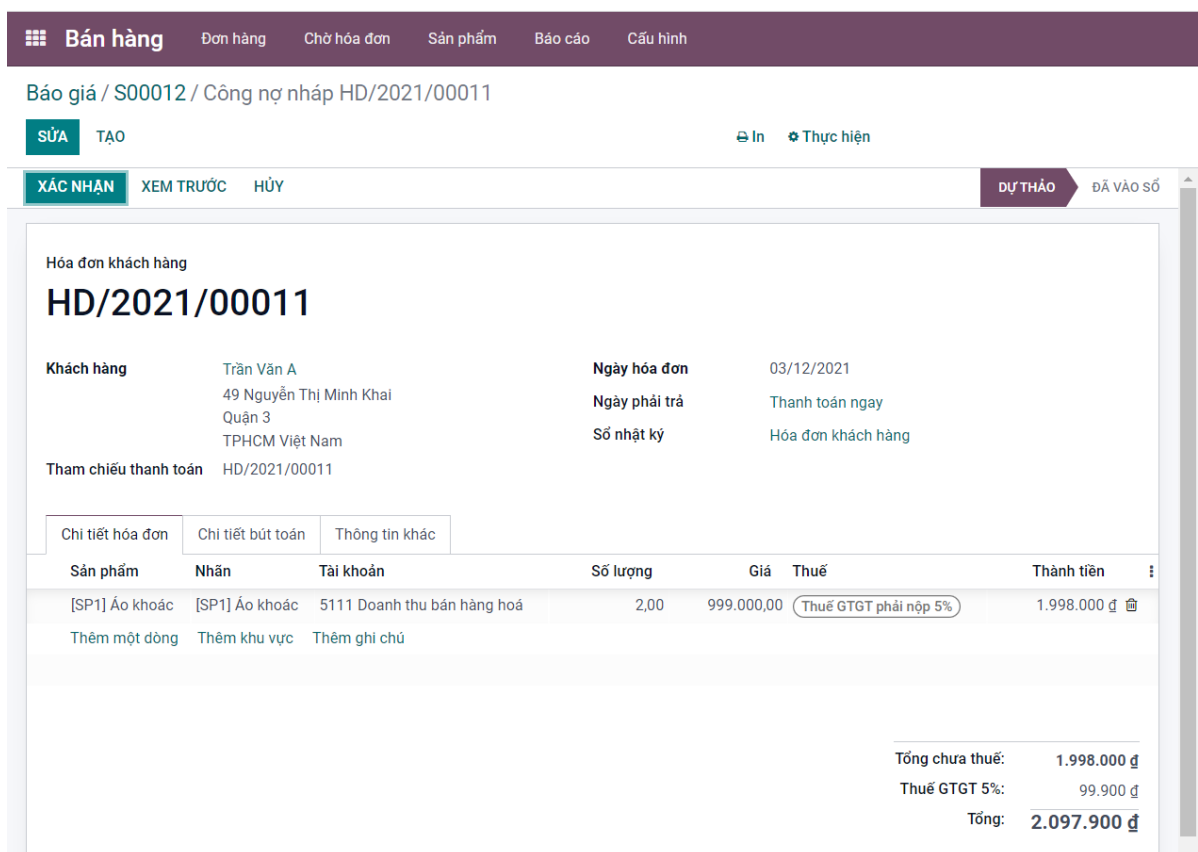
Đơn bán hàng được tạo

Hình 4.33. Tạo hóa đơn thông thường cho đơn hàng

50



Hình 4.34. Gửi hóa đơn qua mail



Hình 4.35. Xác nhận hóa đơn

Bước 4: Tạo thanh toán hoàn tất đơn hàng.

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Bảo giá / S00012 / HD/2021/00011

SỬA

TAO

GỬI & IN

GHI NHẬN THANH TOÁN

Hóa đơn khách hàng

HD/2021/00011

Khách hàng

Trần Văn A

49 Nguyễn Thị Minh Khai

Quận 3

TPHCM Việt Nam

Ngày hóa đơn

03/12/2021

Ngày phải trả

Thanh toán ngay

Số nhật ký

Hóa đơn khách hàng

Tham chiếu thanh toán

HD/2021/00011

Chi tiết hóa đơn

Chi tiết bút toán

Thông tin khác

Sản phẩm	Nhãn	Tài khoản	Số lượng	Giá	Thuế	Thành tiền
[SP1] Áo khoác	[SP1] Áo khoác	5111 Doanh thu bán hàng hoá	2,00	999.000,00	Thuế GTGT phải nộp 5%	1.998.000 đ

Tổng chưa thuế:

1.998.000 đ

Thuế GTGT 5%:

99.900 đ

Tổng:

2.097.900 đ

Ghi nhận thanh toán

Số nhật ký

Tiền mặt

Tổng tiền

2.097.900 đ

Tài khoản ngân hàng người nhận

Ngày thanh toán

03/12/2021

Nội dung giao dịch

HD/2021/00011

TẠO THANH TOÁN

HỦY

NHOM11 - 9 phút trước

Trạng thái: Đã vào sổ → Dự th

NHOM11 - 9 phút trước

Hóa đơn đã xác nhận

Số: / → HD/2021/00011

Trạng thái: Dự thảo → Đã vào

NHOM11 - 9 phút trước

Journal Item #151 updated

Nhãn: → HD/2021/00011

NHOM11 - 6 phút trước

Đây bút toán số nhật ký đã được tạo

NHOM11 - 6 phút trước

Công nợ được tạo

Hình 4.36. Ghi nhận thanh toán

Bán hàng

Đơn hàng

Chờ hóa đơn

Sản phẩm

Báo cáo

Cấu hình

Bảo giá / S00012 / HD/2021/00011

SỬA

TAO

In

Thực hiện

GỬI & IN

XEM TRƯỚC

THEM CÔNG NỢ AM

ĐƯA VỀ DỰ THẢO

DỰ THẢO

ĐÃ VÀO SỔ

Hóa đơn khách hàng

HD/2021/00011

Khách hàng

Trần Văn A

49 Nguyễn Thị Minh Khai

Quận 3

TPHCM Việt Nam

Ngày hóa đơn

03/12/2021

Ngày phải trả

Thanh toán ngay

Số nhật ký

Hóa đơn khách hàng

Tham chiếu thanh toán

HD/2021/00011

Chi tiết hóa đơn

Chi tiết bút toán

Thông tin khác

Sản phẩm	Nhãn	Tài khoản	Số lượng	Giá	Thuế	Thành tiền
[SP1] Áo khoác	[SP1] Áo khoác	5111 Doanh thu bán hàng hoá	2,00	999.000,00	Thuế GTGT phải nộp 5%	1.998.000 đ

Tổng chưa thuế:

1.998.000 đ

Thuế GTGT 5%:

99.900 đ

Tổng:

2.097.900 đ

Trả lúc

03/12/2021

2.097.900 đ

THANH TOÁN

Hình 4.37. Hoàn tất đơn hàng

KẾT LUẬN

Tóm lại, chúng ta có thể thấy chuỗi cung ứng của Zara hiệu quả. Chính chuỗi cung ứng này góp phần làm nên thương hiệu Zara, trở thành một trong những nhà bán lẻ lớn nhất thế giới. Qua phân tích chuỗi cung ứng, ta xác định chiến lược kinh doanh của Zara là dựa trên nhu cầu khách hàng thông qua giá cả thấp, hợp lí với đại đa số người dùng, sản xuất nhanh và bắt kịp theo trend, không quảng cáo mà để khách hàng tin tưởng tìm đến mình. Đặc biệt, từ khi thành lập Zara Beauty, Zara ngày càng khẳng định rõ hơn tầm nhìn của mình về tính bền vững – điều mà thị trường thời trang nhanh làm không được. Với chuỗi cung ứng hiệu quả và chiến lược kinh doanh đánh vào nhu cầu khách hàng, nhóm em tin rằng tương lai Zara sẽ ngày càng phát triển và mở rộng hơn trên thị trường quốc tế.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Zara Mission and Vision Statements Analysis*. <https://mission-statement.com/zara/>
- Nguyễn Thị Hồng Thắm và cộng sự. (2017). *Chuỗi cung ứng ngành may mặc và mô hình kinh doanh của Zara*. <https://123docz.net/document/4719291-mo-hinh-kinh-doanh-va-chuoi-cung-ung-cua-zara-va-so-sanh-voi-doi-thu-hm.htm>
- 2020 Annual Report*. (2020). Inditex.
<https://www.inditex.com/documents/10279/664163/2020+Inditex+Annual+Report.pdf/cb184fcc-d1d5-a691-1ee3-8e46871615ab>
- Zara goes global: reaches 202 markets online*. (2018).
<https://www.themds.com/companies/zara-goes-global-reaches-202-markets-online.html>
- Alex Gurbo. (2019). *Creating a Successful Mobile App for Retail Business Like Zara*.
<https://medium.com/@alex.lotasoft/creating-a-successful-mobile-app-for-retail-business-like-zara-e997ebd0c585>
- Hitesh Bhasin. (2021). *Business Model of Zara – How does Zara make money?*.
<https://www.marketing91.com/business-model-of-zara/>
- Zara Case Study*. <https://view.publitas.com/private-17/zara-case-study/page/34>
- Valeria Garza. (2016). *Zara Proposal*. https://prezi.com/od0937o_n9_f/zara-proposal/
- Dale Hart. (2021). *The 9-Step Business Model Canvas Explained (2021 Update)*.
<https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas>
- Abhijeet Pratap. (2019). *Zara Sources of Competitive Advantage*.
<https://notesmatic.com/zara-sources-of-competitive-advantage/>
- Zara supply chain analysis – the secret behind Zara's retail success*. (2018). QuickBooks Commerce. <https://www.tradegecko.com/blog/supply-chain-management/zara-supply-chain-its-secret-to-retail-success>
- Insights on the Fast Fashion Global Market to 2030 - Identify Growth Segments for Investment*. (2021). Research and Markets.

<https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/05/26/2236162/28124/en/Insights-on-the-Fast-Fashion-Global-Market-to-2030-Identify-Growth-Segments-for-Investment.html>

Global Fast Fashion Market Report 2021 - Market is Expected to Grow at a CAGR of 5.3% from 2025 and Reach \$211,909.7 Million in 2030. (2021). Research and Markets. <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-fast-fashion-market-report-2021---market-is-expected-to-grow-at-a-cagr-of-5-3-from-2025-and-reach-211-909-7-million-in-2030--301414180.html>

The negative impact of fast fashion. <https://theomcollective.org/blogs/news/the-negative-impact-of-fast-fashion-1>

Ally Nguyen. (2020). *H&M vs Zara: The "Art of Fast" in Fast-Fashion and Why Price Is Not Everything?*. <https://envzone.com/hm-vs-zara-the-art-of-fast-in-fast-fashion-and-why-price-is-not-everything/>

Melissa Parietti. (2021). *H&M vs. Zara vs. Uniqlo: What's the Difference?*. <https://www.investopedia.com/articles/markets/120215/hm-vs-zara-vs-uniqlo-comparing-business-models.asp>

Lương Hạnh. (2021). *Chiến lược giá của 3 ông lớn ngành thời trang Zara, H&M và Uniqlo.* <https://marketingai.vn/chien-luoc-gia-cua-zara-hm-va-uniqlo/>

Mahsa Shahbandeh. (2021). *Fast fashion: brand value comparison of H&M and Zara worldwide from 2010 to 2020 (in million U.S. dollars).* <https://www.statista.com/statistics/1071147/brand-value-comparison-of-handm-and-zara-worldwide/>

Ví dụ về mô hình SWOT ZARA (Cập nhật thông tin mới nhất 2020). (2020). <https://maneki.marketing/swot-analysis-zara/>

Kayla Marci. (2020). *H&M and Zara: The differences between the two successful brands.* <https://blog.edited.com/blog/resources/zara-vs-hm-whos-in-the-global-lead>

- Hồng Phúc. (2021). *Zara, H&M kiếm nghìn tỷ, thời trang Việt lại "lép vế" trên sân nhà, vì sao?*. <https://cafef.vn/zara-hm-kiem-nginh-ty-thoi-trang-viet-lai-lep-ve-tren-san-nha-vi-sao-20210516203420944.chn>
- Phuong Linh. (2021). *Uniqlo chính thức vượt Zara trở thành thương hiệu quần áo lớn nhất thế giới*. <https://afamily.vn/uniqlo-chinh-thuc-vuot-zara-tro-thanh-thuong-hieu-quan-ao-lon-nhat-the-gioi-20210218114330618.chn>
- Amrith Sudhakaran. (2020). *Zara SWOT Analysis 2020: Ultimate Guide*. <https://pestleanalysis.com/zara-swot-analysis/>
- Zara SWOT Analysis – SWOT Analysis of Zara 2021*. <https://swotanalysis.website/zara-swot-analysis/>
- Gabriela Barkho. (2021). *How Zara recovered to surpass pre-pandemic sales*. <https://www.modernretail.co/retailers/how-fast-fashion-retailer-zara-recovered-to-surpass-pre-pandemic-sales/>
- Zara exposed for chronic racial profiling*. <https://www.populardemocracy.org/news-and-publications/zara-exposed-chronic-racial-profiling>
- Ahsan Ali Shaw. (2020). *PESTLE Analysis of Zara*. <https://swotandpestleanalysis.com/pestle-analysis-of-zara/>
- Minh Nguyệt. (2019). *Zara, H&M, Nike... đồng loạt cam kết về thời trang bền vững*. <https://vneconomy.vn/zara-hm-nike-dong-loat-cam-ket-ve-thoi-trang-ben-vung.htm>
- Zara should not make serious misjudgments*. <https://www.globaltimes.cn/content/1163502.shtml>
- Phuong Thảo. (2019). *Cái chết của thời trang nhanh ảnh hưởng Uniqlo, Zara ở châu Á ra sao?*. <https://cafeland.vn/doanh-nhan/doanh-nhan/cai-chet-cua-thoi-trang-nhanh-anh-huong-uniqlo-zara-o-chau-a-ra-sao-24611.html>
- Mhugos. (2020). *CASE STUDY CONCEPT: Zara's Unique Business Model is Driven by Its Supply Chain Capabilities*. <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>

- GIOVANNI. (2020). *Zara's Business Operations and Strategy: How and Why They Worked*. <https://toughnickel.com/industries/Business-Operations-of-Clothing-Retailer-Zara>
- Đột nhập nhà máy tìm hiểu bí mật sản xuất "hàng hiệu giá rẻ" ZARA. (2015). <https://kenh14.vn/kham-pha/dot-nhap-nha-may-tim-hieu-bi-mat-san-xuat-hang-hieu-gia-re-zara-20150804112246605.chn>
- Ngân Hoàng. (2020). *Zara-company - About Zara supply chain*. <https://www.studocu.com/vn/document/dai-hoc-kinh-te-quoc-dan/finance/zara-company-about-zara-supply-chain/7523240>
- Sourcing*. <https://www.inditex.com/how-we-do-business/our-model/sourcing>
- Business case: Purchasing strategy of Zara – The most effective supply chain in the world*. (2017). <https://jeremybonioni.mystrikingly.com/blog/business-case-purchasing-strategy-of-zara>
- ZARA Terms & Conditions*. (2018). https://static.zara.com/static//pdfs/CH/terms-and-conditions/terms-and-conditions-fr_CH-20181112.pdf
- Case Study of Zara: A Better Fashion Business Model*. <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-of-zara-a-better-fashion-business-model/>
- Zara's Fashion Retail Supply Chain Strategies*. https://www.supplychain247.com/article/zaras_fashion_retail_supply_chain_strategies
- Yuchenpang. (2016). *Zara's secret to success retail – its pricing strategy*. <https://mpk732t12016clusterb.wordpress.com/2016/05/02/zaras-secret-to-success-retail-its-pricing-strategy/>
- Hoàng Minh. (2020). *Tiết lộ quy trình sản xuất "hàng hiệu giá rẻ" Zara*. <https://vietgiaitri.com/tiet-lo-quy-trinh-san-xuat-hang-hieu-gia-re-zara-20201125i5399125/>

In the success stories of H&M, Zara, Ikea and Walmart, luck is not a key factor.

<https://erply.com/in-the-success-stories-of-hm-zara-ikea-and-walmart-luck-is-not-a-key-factor/>

Delivery methods and costs. <https://www.zara.com/uk/en/help/delivery-methods-and-costs-h32.html>

Victor Gosselin. (2020). *How can Zara maintain its leadership in fast fashion thanks to Artificial Intelligence?*. <https://www.heuritech.com/blog/company-analysis/zara-leadership-artificial-intelligence/>

Sanghee Kim và Hongjoo Woo. (2021). Global fashion retailers' responses to external and internal crises during the COVID-19 pandemic. *Fash Text* 8. 32. <https://doi.org/10.1186/s40691-021-00260-x>

Suheela Shabir và cộng sự. (2021). Sustainable Retailing Performance of Zara during COVID-19 Pandemic. *Open Journal of Business and Management*. 9(3). 10.4236/ojbm.2021.93054

Zara Company's Customer Service and Strategy. <https://business-essay.com/zara-companys-customer-service-and-strategy/>

Nathan Robinson. (2015). *How Zara used Lean to become the largest fashion retailer.* <https://www.linkedin.com/pulse/how-zara-used-lean-become-largest-fashion-retailer-nathan-robinson>