

## กรณีศึกษา

### ซาร่า

บริษัทซาร่าตั้งในประเทศสเปน เป็นผู้นำด้านค้าปลีกเครื่องแต่งกายในยุโรป ตอบสนองลูกค้าด้วยแฟชั่นสไตล์ล้ำสมัย ระดับราคาสมเหตุสมผล ซารามียอดขายมากกว่า 14.5 พันล้านดอลลาร์ และมีจำนวนร้านมากกว่า 2,000 ร้าน บริษัทประสบความสำเร็จโดยวางกฎดั้งเดิมเกือบทั้งหมดในอุตสาหกรรมค้าปลีก

ซาร่าเปิดร้านค้าแรกในปี ค.ศ. 1975 โดยในปี 1980 Amancio Ortega ผู้ก่อตั้ง ดำเนินงานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับโมเดลการกระจายสินค้าแบบใหม่ เพื่อลดเวลาการกระจายสินค้าเพียง 2 สัปดาห์ ซึ่งต่างจากเดิมที่ใช้เวลาเฉลี่ย 6-9 เดือน ผลลัพธ์บริษัทสามารถผลิตสินค้าได้แตกต่างกันระหว่าง 10,000 – 20,000 รายการต่อปี ประมาณ 3 เท่าที่ Gap หรือ H&M ทำได้ ด้วยการปฏิบัติขั้นตอน ซาร่าสามารถนำเสนอแฟชั่นล้ำสมัยในระดับราคาที่จับจ่ายได้

โมเดลธุรกิจของซาร่าเน้นองค์ประกอบกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. การออกแบบและการผลิต ซาร่าจ้างนักออกแบบนับร้อยดำเนินงานที่สำนักงานใหญ่ในประเทศสเปน ด้วยเหตุนี้สไตล์ใหม่จึงถูกสร้างสรรค์ขึ้น ในขณะที่ผู้ผลิตรายอื่นเน้นความหลากหลายสีและรูปแบบ บริษัทดำเนินการด้วยความเร็วด้านการออกแบบการผลิตในท่ามกลางครึ่งใกล้ประเทศสเปน เช่น โปรตุเกส และมอริออคโค มีการผลิตปริมาณน้อยในแต่ละแบบ (collection) และเต็มใจรับโอกาสว่าบางครั้งจะขาดตลาด ทั้งนี้เพื่อคงภาพลักษณ์เฉพาะของซาร่า เสื้อผ้าที่เหมาะสมยาวนาน คล้าย ๆ t-shirts มีแหล่งผลิตต้นทุนต่ำในเอเชียและตุรกี โดยเข้มงวดในการควบคุมกระบวนการผลิต ซึ่งซาร่าสามารถควบคุมการผลิตได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง และสามารถส่งสไตล์ใหม่ล่าสุดถึงร้านค้าได้ทุก ๆ สัปดาห์

2. โลจิสติกส์ ซาร่ากระจายสินค้าทั้งหมดจากแหล่งกำเนิดคือประเทศสเปน กระบวนการกระจายถูกออกแบบเรื่องเวลา กล่าวคือสามารถจัดส่งภายใน 24 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยภายหลังการได้รับคำสั่งซื้อในยุโรป และ 48 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยภายหลังการรับคำสั่งซื้อในอเมริกาและเอเชีย ประมาณร้อยละ 50 ของการอำนวยความสะดวกจากแหล่งใกล้ ๆ ที่ทำให้โมเดลนี้ประสบความสำเร็จ ร้านของซาร่าทั้งหมดได้รับของจัดส่งมาใหม่ 2 ครั้งต่อสัปดาห์ และปริมาณแต่ละแบบ (collection) ไม่มาก เป็นการหลอกล่อไม่ให้ผู้บริโภคบอกคืนแล้วยังทำให้ตัดสินใจซื้ออย่างรวดเร็วมากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะนโยบายโลจิสติกส์และการจัดเก็บสินค้าคงคลัง ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของนักช้อปปิ้งในสเปนแวะเยี่ยมชมร้านค้าที่ตั้งบนถนนหลัก ๆ จำนวน 3 ครั้งต่อปี แต่แวะเยี่ยมชมในร้านซาร่าเฉลี่ย 17 เทียบ แพน ๆ บางคนทราบแม้กระทั่งวันที่ของใหม่จะจัดส่งมาถึงร้าน และแสดงความเป็นหนึ่งในด้านนี้ สิ่งเหล่านี้ทำให้บริษัทมียอดขายสูงตลอดปีด้วยการจัดการเรื่องเวลาอย่างประหยัด บริษัทขายสินค้าจำนวนมากด้วยราคาเต็ม (full price) ร้อยละ 85 สินค้าต้องแข่งขันต่อกรในอุตสาหกรรมเฉลี่ยร้อยละ 60

3. ลูกค้า ลูกค้าของซาร่าถูกรายล้อมด้วยสิ่งแวดล้อมมากมาย ผู้ค้าปลีกจับตามองความจำเป็นของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง แนวโน้ม และรสนิยมผ่านรายงานประจำวันที่ทำโดยผู้จัดการร้าน ในรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า และสไตล์ที่ขายและที่ไม่ได้ขาย ผู้จัดการได้รับรายได้มากเกือบร้อยละ 70 จากค่าคอมมิชชั่น ซึ่งรายได้นี้สามารถจูงใจได้เหนือสิ่งอื่นใด นักออกแบบของซาร่าไม่สามารถคาดคะเนว่าอะไรเป็นแนวโน้มของแฟชั่นที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่เขาสะท้อนจากการตอบกลับของ

ลูกค้า (ดีและไม่ดี) และถ้าไอเดียล้มเหลว สายผลิตภัณฑ์นั้นจะถูกยกเลิกหรือถูกถอดออก ซาราลดการสูญเสียและผลกระทบจากการถึงกำหนดชำระระยะสั้น ด้วยการผลิตแต่ละสไตลในปริมาณไม่มาก

4. ร้านค้า ซาราไม่ทำแผนรณรงค์การโฆษณา ใช้การเลือกร้านผู้ค้าปลีกในทำเลพลุกพล่านรอบโลกเป็นองค์ประกอบการโฆษณา ลักษณะทางกายภาพสวยงามทันสมัยและการเปลี่ยนแปลงการจัดแสดงอย่างต่อเนื่อง ผู้ค้าปลีกอื่น ๆ จ่ายร้อยละ 3-4 ของรายรับเพื่อแผนรณรงค์สร้างตราผลิตภัณฑ์ ขณะที่ซาราจ่ายร้อยละ 0.3 บริษัทนิยมที่จะใช้ร้อยละของรายรับเพื่อการเปิดร้านใหม่มากกว่าการโฆษณา