

業界再生 = (経営+IT) × 改革メソッド

— 活かす IT・伸びる経営

経済産業省推進資格 IT コーディネータ 天川 龍介: r y u @ g l a s y s . c o m

マーケットを作るということ(3)

最近、都内をウロウロとすることが多く、そんな中で気づかされるのがひとつ。メガネ屋は開店したらそうそうやめられる商売ではない・・・と思っていましたが、結構閉めています。しかも個人店ではない。と思ったら、「ウソ、こんなとこ」に開店。こちらはチェーン店でした。皆さん、リサーチできているのでしょうか？



さて、マーケットの話、完結編です。前号までで、マーケットの把握についてはおおよそ述べてきました。ここまでで知りたいことは、大きく次の3つです。「自店エリアはどこからどこまでか?」「エリアにはどんなお客様がおられるのか?」「お客様に何を購入してもらえているのか?」これらを把握できれば、次の段階に進めるのです。お気づきでしょうが、ここでは商品の話が最後になります。マーケット情報を使いこなす上で、このことが非常に重要なので、先にお話しします。

何を売るか? ではない

メガネ屋がメガネを売るのはあたりまえのこと。しかし、マーケットを見る時にはメガネ屋であることを、とりあえずお忘れ下さい。何かを売ることが先にたつと、それを買ってくれる客を探すことになります。これは、商品を先に作って、その売り先を探すやり方で、主に

メーカーさんのやることです。メーカーさんの視点は、少なくとも数県を含む広範囲になります。100万人のうち、1万人に売る考え方なので、マトが大きくなります。

皆さんのエリアでシェア1/100で商売になりますか？

実際に、「画期的商品」だというフレコミで仕入れてみたけど、全然売れないなんてことはよくあることです。でも、メーカーさんからすれば、100個/県のレベルで売れてくれれば、5県で500個の計算なのです。これを1店舗あたりにすると、せいぜい1から2個。店からすれば全然売れない……となるでしょう。

メガネはもともとプライベートな商品なので、この状況が普通だと思うのですが、これを小売店に言わせると「売れる商品がない」になるのでしょう。貴店が、オリジナルもしくはPBを持たないのならば、この状況で勝負しなくてはならないのです。ある特定の商品で勝負が出来ない状況であるからこそ、品揃えという商品群で勝負すべきなのです。

ほっといても売れる商品を並べることが品揃えではありません。本当の意味で「お客様のための品揃え」

を考えてください。つまり、『何を売るか?』ではなく、『誰に売るか?』が先に来る品揃えになるべきなのです。ここをスタートにしてもらわないと、マーケット情報が活かせません。

誰に売るか? を始める

どんなお客様に、何を購入してもらっているか？

これらは過去の情報ですが、「誰に売るか?」を始める時の道標になります。最終的にマーケットを作る方向へ行くための視点を表にしましたのでご覧下さい。

ここから、新しいマーケットがなにか? を探ってみます。

シェアを疑え

シェアを結果と見てしまうと何も始まりません。お客様のアクセス距離も、年齢構成も、競合状況も同じなのにシェアが違っていたら、誰でも「何で?」と思われるはず。しかし、これらを真剣に調べられた経験はないのでは？

もし、`販促量だけの差だとしたら…、`交通の便だけの差だとしたら…、など、それらを埋めるだけで新しいマーケット候補になりませんか？

実際に、送り迎いのクルマを出すだけでお客様を増やした例があります。これがマーケットを作る一例で

シェアは妥当か?

分析方法は複雑ですが、各エリア・各年齢層のシェアが妥当かどうか? 疑ってみてください。

偏ってないか?

人口構成と比べて、エリア人口と比べて、比率が偏ったポイントはありませんか?

経年変化の増減は?

競合店が出店して減るのはあたりまえですが、それ以外での増減はありませんか?

す。重要なことは、送り迎いのサービスを始めたことではなく、そのエリアのシェアを伸ばせる可能性を見つけることが出来たことです。送り迎いのサービスは、そのための対処になります。

分析と戦略が一致することが絶対条件です。(これができているお店は、本当にマレだと思います)

偏ってないか?

人口構成と自店購入客を見比べると、`なぜこの年齢層が来てくれないのか?、`と思われる部分があります。しかし、そこを強化するのは、あまりに短絡です。

専門分化・専門特化という言葉がいわれ始めて久しいのですが、お店に入った瞬間、そのお店のターゲット客層・価格帯・接客レベルがちゃんと伝わってくる店舗は増えていません。つまり、お店のほうではお客を選んでいないのに、顧客層は偏っている。お客様のほうが分化していると考えたべきではないでしょうか？

実際に、東京の百貨店ひとつを

とつても、30歳以下が自分の意志で買い物に行くのは伊勢丹さんだけ…と言われてます。選ばれていないのに、その対象になる客を取ってくるのは至難の業です。では、どこを見るべきか? 来てくれるはず、来てもおかしくない客を探してみてください。

例えば、最も多い顧客層が50歳代女性として、すべてのエリアでTOPですか? ご夫婦でお買い上げの比率は各年齢層で同じですか? 見つかったとして、どんな対処をしますか?

経年変化の増減は?

売れない・売れないとグチってもしかたありません。`どこがどのくらい売れなくなったのか?、`全エリアが平均的に落ちています?、`全年齢層が平均的に落ちています?、`そんなことはないはずです。

また、売れた時、そのまま喜んでオシマイでは。`単価ですか?、`客数ですか?、`何が増えたんですか?、` どうして売れたのか・売れなかったのかを調べるには増減を経緯で見ることが基本です。

私事ですが、コンサルをさせてもらう場合、これらの情報があれば大

まかな方針がすぐに立てられます。落ちるべくして落ちている、完全なパイ取り合戦状況、既存顧客のリピートが期待できない……などの条件が揃えば、通常の方法では復帰不可能です。しかし、どこかに可能性があれば、そこからマーケットを増やすことを考えます。

例えば、60歳代だけは減っていないとすれば、50歳以上のための店にします。最もコアに近い50歳代の客数が増やせないか可能性を探ります。来てもらいたい顧客層を決めて、そのために店を変えていく……。

マーケットとしては王道の手法を使うだけですが、当業界では非常に珍しいと捉えられるでしょう。

マーケット志向

この言葉は、流通業界ではあたりまえの常識として使われますが、本当に実行に移すのは難しいことみたいです。

マーケットとは何か? それをきちんと探り、捉えることからやり直してみてもいいでしょう?

これらの探り方は、どんなチラシやDMを作るかという販促企画の前段階にあたります。しかし、ここをシッカリしないと無駄なことを繰り返します。どうせなら、『新しいマーケットになる可能性がある』ところに金をかけたほうがいいでしょ?

天川 龍介

1956年生まれ

眼鏡小売業界経験は16年

店頭販売はもとより、チェーン店

本部にて販促・営業企画を担当

POSシステム開発プロジェクトリーダー

現在、合資会社グラス代表

1997年上級システムアドミニストレータ合格

2002年ITコーディネータ認定・同インストラクター

HP=<http://www.glasys.com>

