

## 販売手法を抜本的に変える

**Q.** 安売りでどんどん利益率が下がっている。どうすればよいか？

**要旨** 低価格戦略はお客様からみて比較し易いので、集客方法としては有効な手段です。しかし、より大きな資本がある企業が勝つことになりますから、資本金がない企業は違った方法を取り、新たな道筋を作っていく必要があります。

### 解説

#### 1. 販売戦略を見直す

単品で安売りしても、全体的には利益率はあまり変わりません。安売りで利益率が下がったのではなく、他店との差別化方法を安売りだけしか行ってこなかったため、お客様の来店動機が安売り商品のみを買い求めることになってしまったためです。また利益を確保するための仕入改善や販売仕組みの変更等の努力を怠ってしまったのではないのでしょうか。

自社について安売り以外の来店動機を作る必要があります。品揃え、独自カテゴリーの開発及び導入、有料サービスの付加等の販売戦略を見直す必要があります。

#### 2. 経営者が勉強し先見性を持つことができるよう情報収集をする

今のままで安売りをし続けたら、利益が無くなることは最初からわかっていたはずですが。また途中の経営数値をみても、危険であるシグナルは点滅していたはずですが。

他企業との比較をするため、業界内の平均財務指標と自社の財務資料を見比べてください。粗利益率、販売費及び一般管理費率、営業利益率等を比較し、10年程度の長いスパンで時系列の推移を冷静に把握することが重要です。

業績が落ちた期の原因をしっかりと調査

して、分析してください。そのきっかけになったものを明らかにすべきです。

#### 3. 原因と対策を見つける

対策をしなかったことが、なりよりも一番の原因です。悪くなったことの根本原因を必ず見つけてください。根本を根絶しないまま、新たな対策を入れても、うまく稼働しないことがあります。根本原因はいろいろな部分で、絡み合っているからです。もしくは技術的な原因ではなく、組織的な原因であることが多いです。

# 競合店の弱点を突く

## ＜ご提案のポイント＞

- ・競合環境が厳しくなり、低価格戦略のみをとり続けただけで、その他は全く動くことをしなかった企業が起こりやすい問題です。
- ・環境変化に適応しなかったこと、先見性やリーダーシップが欠如していたため、このダウントrendをくい止めすることは難しいため、じっくり時間をかけて対策を講じる時間と資金が必要です。

## 1. 相手との企業力を分析する

価格競争に巻き込まれ、ズルズルと利益率を落としているので、おそらく売上高も十分に確保できていないものと思われます。当然低価格戦略に終止符を打つべきですが、それに代わる戦略を定着させるには、かなり時間がかかりますので、腰を据えて対応することが必要です。

まずは自社と競合している企業の調査分析を行い、長所と短所を洗い出して、相手の弱いところで、自社が攻められるところを設定します。競合している企業は商圏内で一番支持がある企業1社に絞って行います。

## 2. 安売り以外のサービスを考える

利益率は下がり続けていますから、これ以上の低価格販売はできません。しかし武器が低価格戦略だけであれば、止めることはすなわち自社の息を止めることになりかねません。そのため、低価格戦略は現状のままにして、プラス施策を講じていくことが必要です。

プラス施策は品揃え強化になります。全体の利益率を上げるためには、売上構成比が高くなければなりませんから、一つのカテゴリー（高利益率）だけの投入ではなく、三つ以上のカテゴリーや部門（高利益率）を強化する必要があります。

- ①商圏内の1番店となる企業を選定して調査分析を行い、自社が勝つことができる弱点を見出す
- ②低価格戦略はそのまま継続しながら、併せて自社が勝つものを作り上げていく
- ③自社が勝つもの（得意なもの）は従業員内意思統一させ、従業員も納得するものにする
- ④得意なものを少しずつ横展開していき、総売上構成比7%以上に育成していく