

業績好調なる店舗を調べることは、ストアコンパリゾン(店舗比較)手法でよく行われています。ストアコンパリゾンは、「分析」(現象を体系的にまとめて、長所・課題を把握する手法)ではなく「解析」(まず、成功のメカニズムを理論化し、理論と現象を比較して長所・課題を解明する手法)でなければなりません。ストアコンパリゾンの手法を解析に基づいてプロセス化すると、次の通りです(六車流：流通理論)

(1) 第1ステップ「コンセプトの解析」

コンセプトとは店が持つ独自性と競争相手との異質性を、客及び関係者に明確にすることです。

この店は、客に何を訴えようとしているのか!!(何を客にしてあげようとしているのか)

この店は、客にどのようなライフスタイルを提案しようとしているのか!!

客にどのように感じてもらう店づくりをしようとしているのか!!

を読み取ることが必要です。ただ、ここでのコンセプトは店側が発表しているコンセプトではなく、それを参考にしながら解析者が独自のフォーマットで作成するコンセプトが必要です。しかしながら、店のコンセプトは単に店の主張であって、売れるか売れないかの成果とは直接的な関係はありません。コンセプトがしっかりしていても成果の出ない店はたくさんあります。

(2) 第2ステップ「成功のメカニズムの解析」

成功のメカニズムとは、各店が持つ固有の成果(売上・利益)を実現するノウハウを明確にすることです。コンセプトは店の性格の概念であって、成果を導くノウハウとは別なのです。

この店が成果を創出するポイントは何か!!

競争カテゴリーの中でのエアポケット理論や敵の参入障壁への対応策は何なのか!!

コンセプトで絞り込み、マーケティングでマスマーケット化する手法をどのように導入しているのか!!

(3) 第3ステップ「店のポジショニングの解析」

コンセプト及び成功のメカニズムを分析すると、次は、立地上及び業界の類似カテゴリーの中でのポジショニングを明確にすることが必要です。

立地上のポジショニングとは、立地の適切さとSCの中であれば仕組みMD i n g上の成立性や漁夫の利出店が出来ているか!!

同業の類似カテゴリーの中で、競争上の優位性が市場的に、かつMD i n g的、ターゲット的に出来ているか!!

商品のライフサイクルから見て、自店のポジショニングはどうなっているのか!!

ライフサイクルから見たポジショニングを優位に長持ちさせるためには、「自らが進化する」か「競争上の優位性を保つ」ことです。

商品の代替性がある店か!!の同業他店との客の選択肢に関するポジショニングも必要です。

(4) 第4ステップ「客観的指数の解析」

商品の特性を指数的かつ客観的に分析することです。

プライスの客観的分析(プライスゾーン、基軸プライス、プライス戦略の概念)

エイジの客観的分析(エイジゾーン、基軸エイジ、エイジ戦略の概念)

テイストの客観的分析(利用シーン、趣好特性、テイスト戦略の概念)

バリューの客観的分析(価格と品質のバランス、バリュー指数、バリュー戦略の概念)

(単にプライス分析だけでは意味がありません。価格と品質とのバランスの分析が大切です。すなわち、この商品はこの値段以上に見えると感じさせることが必要です。)

(5) 第5ステップ「選択肢の解析」

客が商品を買う時に、選択肢があることが重要なポイントです。選択肢は、アイテム数とアイテム濃度及びアイテム深度によって決まります。

総合業態は総合的にアイテム数(SKU)が多い方が客にとって魅力を感じる選択肢ですが、スペシャリティ業態は特定の分野でのアイテム数の多さが客に取っての魅力を感じることになります。いずれにしても、この店の選択肢の戦略は何か!!を解析することが必要です。

アイテム濃度は、商品の品数(総陳列商品数)に占める品目(同じ商品でなく、客が見て異なると見る最小単位の商品数)の割合を言います。つまり、真の選択肢カテゴリーのように同じ商品を大量に陳列しているか、しまむらのように1アイテム単位の商品量を制限するかの戦略を見抜くことが必要です。

アイテム深度は、特定の分野に絞り込んだ中で、多様かつこだわりのある商品の選択肢を持たせる戦略です。

以上のように、ストアコンセプトは、まず、成功する店を理論的に解析した上で、調べる店がどのタイプなのかを解析することが必要です。

(株)ダイナミックマーケティング社³

代表 六車 秀之