

経営のヒント 8

『儲かる「メニュー」の作り方』

フォーレスト出版よりのメールマガジンで面白いコメントがありましたので、まとめました。興味のある方は、直接フォーレスト出版にアドレスしてみてね。神田昌則、小阪祐次さんの本を出している先です。

飲食店って売り上げが落ちてきますとメニューを改定すれば何とかなるのではないかと、思い込み、次々とメニューを開発して、意味もな商品投入していく結果として、今まで売れている商品の売り上げを削って新しい商品を導入していくものですから、どんどん店の位置づけというのは、何を売っているのかわからなくなってしまうということになるのです。こういう景気の悪い時代だからこそ原点に戻って、**どうしたら儲けに結び付けられるメニューが作れるのか、どうしたらお客様を集められるメニューを作れるのか**ということを考えないといけません。

お客様のエリアとロケーション (地の利)

飲食店に限らず客商売というのは、お客様あってのものです。お店側から見てお客様を分類すると、いくつかのエリアがあると思うんですね。まず、見込み客といって、来る可能性があるけれども来たことがない人。そして、1回来店してその店の味やメニューを知った人。その後だんだんファンになって、最終的には固定客と呼ばれる常連客になる人。

けれども、飲食店のメニューを見たときに、じゃあそれがどのお客様に対してどのようにアプローチしているのかが、なかなかわからない。そこでも切り口がないかなあ？ ということ考えたのが、今回の「売るべき商品」「売らないべき商品」ということなのです。

収益を上げるためには、もちろん儲かる商品売らなきゃいけないということで「売るべき商品」というのを位置づけたわけなのですが、じゃあ**誰から儲けるのか**というのが非常に難しい問題だと思うんですね。

利益をもたらす浮動客

固定客というのは、ある面ではお店に対して、儲けを落としたいというお客様と、自分自身が得をしたいというお客様がいると思うんですね。得をしたいというお客様から利益を取るといのはなかなか難しいことです。じゃあ誰が一番利益を取りやすいのかというと、店に利益を落としたいというお客様と、もう一つがたまたまお店に入ったお客様です。

今回、固定客の他に実はもう一つキーワードがありまして、たまたまお店に入ったお客様を**浮動客**という**新しい位置づけ**にしたんですけれども…。

飲食店の場合、他のビジネスと違うのは、衝動的にお客様が来店して食事をしていくというのが、全体の6割ぐらい、もしかしたら8割ぐらいあるかもしれない。この6割から8割のお客様のことをわたしは選挙の浮動票という言葉からヒントを得て、独自の造語として**浮動客**と言っているのです。

お客様をリピーターにする戦略

わたしは以前、とんかつ和幸さんで来店の調査をお手伝いしたことがあるんです。アンケートをインタビュー形式でやりましたら、2割以上のお客様が初めて来店されたという結果が出ました。たとえば、1日に200人のお客様にアンケートを依頼して、40人のお客様は初めて来店されたということになります。とんかつ和幸で初めて来店された人がこんなにいるのかということで、わたしたちも愕然としたのです。

そこで、その2割のお客様を相手にまず有効的に利益を取れないか、そして利益を取るだけでは意味がないので、利益を取りながらもその店の**イメージを植え付けて、また来店したいな!** というふうに思わせることができないうことを3年くらい前から、一番経営的にわかりやすいラーメン屋で数々の試行錯誤を繰り返したのです。

その結果開発されたのが、本書の中でもっとも重要な **「売るべき商品」と「売らないべき商品」**に分けてビジネスを行うことです。この手法で、初めて来店されたお客様にもインパクトを出すことができ、そこから利益も得やすく、さらに、**「売らないべき商品」というのを位置づけることによって、繰り返し来店してもらえるお客様に満足度を与える**ことができるようになったのです。

「売らないべき商品」の役割

何度も繰り返し来店してもらうためには、**印象というのが非常に大切**なのですが、印象というのはいろいろあると思うんですね。商品が良かったという印象もありますし、他の店ではやってくれないようなことをやってくれると**「やってくれないようなことに対応してくれる」ということで好印象となります。**このようなお客様のことを本書では **「特殊な事情のあるお客様」**とすることで位置づけています

たとえば、小腹がすいたからラーメンが食べたい! 一杯は食べきれないので、もうちょっと小さいラーメンがあればいいのとか、少なめのご飯が食べたいとか、あるいはもう少し味付けを濃くして欲しいとか薄くして欲しいというような要望、あるいはラーメン屋に来たけれどラーメンではなく定食が食べたいとか、いろいろな意味でお客様がやってくれないだろうなというような **「予想外のサービス」** (お客様のニーズに対応すること)を提供することによって、お客様が「ああこの店意外といいじゃん」わたしラーメン嫌いだけど行こうかな」というふうに思わせるのに、この **「売らないべき商品」というのを組み合わせ、役立てることがとても重要だ**と思います。

「売らないべき商品」とは、実は売ってもいいんだけど売らないようにしたほうが店の経営上お客様の受けとめる印象を含むさまざまな面を考えるといい、ということなのです。ただ「売らないべき商品」が売れてしまうと、店の印象というのは薄れてしまいますから、気をつけなければいけません。

小さいラーメンやラーメン屋の定食などを「売らないべき商品」というふうに位置づけたあとはどうするのかというと、**「売らないためのテクニック」**をたくさん使うんですね。

たとえば、メニュー表に記載されている文字がちょっと弱めに書いてある商品と、強めに書いてある商品では、お客様は強めの商品をオーダーするのです。あるいは商品の写真が載っているものと載っていないものは、写真つきの商品をオーダーします。また、メニュー上、単にから揚げ定食480円と書いてありますと、あんまり重要性が無いメニューかな、というふうに最初からお客様が決めてしまうのでオーダーしない。本当にから揚げ定食を食べたい人だけがオーダーするような形になるということで、売らないテクニックというのは、いろいろあるんですね。こういって **「売るべき商品」、「売らないべき商品」というのを位置づけることは非常に重要な**のです。

「売るべき商品」を価値階段で明確に

さらに、この「売らないべき商品」をうまくオトリに使ってお客様を来店させ、**5段階ステップで「売るべき商品」に導くための価値階段**という手法も今回初めて公開したのですが、これはもう少し高等なやり方です。

男性が衝動的に来店するには、ある程度価格が安くないとパッと瞬時に判断できないので、店頭でちょっと安い商品を見せておく。なぜか男性は、店頭で商品を考えないで入るくせに、店内で考えるという性分なんです。女性は逆に店頭で考えて、店内であまり考えないというパターンが多いんですけども…。

そんなところから男性の食欲需要をとるときに、ちょっと安めの価格を見せて、最終的には**「売りたい商品に導いていく」という手法**がこの価値階段です。価値階段を利用するには、まず階段を用意しておかないといけません。階段を上っていただくためには、階段と階段の境目を対比して、もう一つ上のほうがいいな、もう一つ上のほうがいいなというふうに徐々に上っていかないといけないんです。そのためには、**「わざとプラスとマイナスの差を見せる」ということ**が、もっとも重要です。

たとえば、男性はかぼちゃコロッケをあまり好まない。だから値段の安い定食にはかぼちゃコロッケを組み合わせる。とんかつ屋さんなんかに行きますと、ロースカツ定食とかヒレカツ定食を結局は食べたいわけですね。そこまでいくまでに、マイナスのワンハードのものを1つ組み合わせていくことによって1段上に上がっていくという手法を使うのです。この手法がけっこう効果がありまして、とんかつ和幸さんでも売り上げがかなり顕著に伸びたということです。

この手法は昔の商人だったらみんなやっていたと思うんです。しかし、今の人たちというのは、大学を卒業して、頭で物事を考えることが先行していますから、全体を見るよりは**「細かいところばかり考えてしまう面がある」**んですね。だからもう一度、商売の原点にかえて、**「儲かる商品をしっかり組み立てて、回りのわき役を固めて商売をしましょう」**これは、飲食業だけではなく、他のビジネスすべてに当てはまると思います。

本書を何度も繰り返し読んでいただき、わたしが見いだした数々の手法を皆様の会社でぜひ実践してもらいたいと思います。必ずお役に立てる1冊になるでしょう。

これは、「集中」と「選択」

戦略とは、

誰にを明確にする。

売るもの売らないものを明確にする。

お客様にとっての「メリット」をより、明確にアピールすること。

わかりやすく説明すると、

例えば、ラーメン屋さんだと、

メニューがいっぱいあるラーメン屋さん

こだわりのラーメンが種類しかないが、お好みで、辛さ・脂の量・ねぎ・麺の種類やゆで方がいろいろある

お店は、皆さんなら、どちらに入りやすく、満足しますか？

他では、お寿司屋さんなのに、麺類があって、どんぶりものがある、定食まであって、尚且つ、うなぎまでやっている・・・繁盛していないお寿司屋さん

お勧めは何？と聞いたら、うちは「何でも、おいしいです！」という店・・・よくある話です。