

第5講 「戦略・戦術を練る」

(年度計画を作るポイントを考える)

●はじめに

- ・ 前回は、「共有・共有する」(実践するスタッフへの浸透を考える)でした。
- ・ 同じ方向を向いて歩む大切さを勉強しました。
- ・ ではここで、過去4回の内容を少し振り返ってみましょう。
 - ①「経営の方向を定める」(経営方針の作り方を考える)
 - ②「組織を作る」(方針を実現化する効率的組織を考える)
 - ③「ルールを決める」(店内規則類、評価規定の整備を考える)
 - ④「共有・共有する」(実践するスタッフへの浸透を考える)
- と、この様に、サロンの方向性を整えるための部分を勉強してきました。
- ・ さて今日は、経営方針・中長期計画に基づき、具体的にサロンの年間計画をどのように立てればよいのかを勉強しましょう。

A. 戦略と戦術の違い

- ・ 一般的に戦略とは、競争に勝つための総合的・長期的な策略、計画のことです。
- ・ 戦術とは、競争に勝つための手段、あるいは目的を達成するための具体的な方法です。
- ・ 目的～目標を決めることが戦略であり、それを達成するための行動計画が戦術とも言えますね。

B. 売上シミュレーションの必要性

- ・ 年間計画を立てるという時に何を一番に考えますか？
- ・ 売上数字ですか？ 経費削減ですか？ E S (従業員満足) ですか？ C S (顧客満足) ですか？ 技術向上計画ですか？
- ・ 一番は絶対「利益」であるべきでしょう。
ワーク①「なぜ儲けなければならないか？」について話し合ってください。
- ・ 利益の確保なくして、経営は継続できません。
- ・ まず、利益の出る計画を立てることが何よりも優先します。
- ・ 目標を設定して、日常はそれに向かって各自がすべき事を確実に実行するという事で、サロンのパワーが集結出来ます。
- ・ そのためにしっかりしたシミュレーションが必要です。

C. 売上シミュレーション設定根拠作り

- ・ まず、経費を知らなければなりません。
- ・ 経費(材料費+その他経費)の内容は、勘定科目と言う経理上の区分に従って分類し、月間の平均経費を計算しておきます。
- ・ 損益分岐点とは、売上と経費が同じで、利益がゼロの時点を言います。それ以上の売上をしなければ存続できないということです。
- ・ ここで忘れがちなのが、返済です。
- ・ 返済はサロンの利益から払うのですが、実際には経費のように出て行ってしまうお金です。
- ・ 従って、経費+返済の金額がお金の流れ(キャッシュフロー)としての分岐点になります。
- ・ ということで、そこに利益を乗せると、経費+返済+利益が売上目標金額になります。
- ・ ここで、仮定のサロンを登場させましょう。
- ・ ヘアサロンCKENの月間平均の例で考えてみましょう。
- ・ 月間総売上300万円(技術280万円、店販20万円)、技術材料比率10%、店販材料費比率70%、給与120万円、その他経費合計100万円、返済25万円とします。
- ・ このサロンの分岐額は、 $28 + 14 + 120 + 100 = 232$ 万円です。
- ・ キャッシュフローでの分岐は、 $262 + 25 = 287$ 万円
- ・ ここに利益を50万円乗せたい場合は、 $287 + 50 = 337$ 万円ですが、材料費は売上に比例しているので、この50万円を技術売上でカバーしようと思えば10%の技術材料費が掛かってくるのでさらに5万円くらいの売上が必要になります。
- ・ そうすると、このサロンが50万円の利益を確保しようと思えば、 $287 + 55 = 342$ 万円の売上が必要となります。

- ・オーナーを含むスタッフ数5人で営業しているとすれば、一人当たりの売上生産性は、 $342万円 \div 5人 = 約68.4万円/名$ となります。
- ・この数字が実現可能かどうかを検証します。
- ・この店の技術単価が7,000円とすると、280万円の技術売上をしようとしているので、客数は、 $技術売上 \div 技術単価$ ですから、400名ということになります。
- ・月間サロン総客400名、1スタッフなら $400名 \div 5人 = 80名/人$ という数字が出ます。
- ・この1スタ客数に付いては、経験上、詰め詰めで120名くらいまでは消化可能です。やるころはもっとやっていますが、通常のサロンなら月間1スタ客数は100名くらいが限度です。
- ・ということで、80名は丁度良いくらいでしょう。
- ・売上は、単価×客数であることをよく認識する必要があります。
- ・客数が少ない月は単価でカバーし、多い時は効率作業を心掛けます。
- ・それから意外と分かっておられないのが季節指数ですので、これを説明します。
- ・季節指数とは、平均売上を100%とした時の該当月の売上の比率を表す指数です。
- ・その算出方法は、平均300万円の売上とすれば、 $330万円の月は330 \div 300 = 110\%$ 、 $260万円の月は260 \div 300 = 87\%$ となります。
- ・逆に計算する場合、季節指数が125%だとすれば、 $300万円 \times 125\% = 375万円$ ということになります。

D. 年間／売上・経費・利益シミュレーション

- ・根拠が決まったので、シミュレーションの開始です。
- ・月間の平均客数を決めたら、月々の季節指数を平均客数に掛け算して月間客数を決めます。
- ・次にその客数に客単価を掛け算して技術売上を出します。
- ・次は店販売上ですが、過去の平均店販比率を算出しておき、その月の技術売上に掛けて当月の店販売上を算出します。
- ・後は、技術と店販の売上を各月別に合計して、総売上を計算します。
- ・その下に売上に連動させた材料費と経費（給与含む）を並べて、利益を見ます。
- ・この場合、月々の利益は季節指数によってバラツキが出ますが、年間の平均の項目で狙いの利益額が確保できればシミュレーションは完了です。

E. 個人別売上目標の設定

- ・年間の売上金額が設定出来たら、スタイリスト各人の売上占有率を決めます。
- ・そして、技術売上と店販売上をその占有率で按分します。
- ・全店技術売上280万円、技術者A=50%、B=35%、C=15%とすると、A=140万円、B=98万円、C=42万円という具合です。
- ・当然、季節によってバラツキは出ますが、それは比例して計算すればOKです。

F. 年間行動計画の立て方

- ・年間行動計画書の用紙をまず作成しておきます。
- ・項目は、1行目の横方向に「行動項目」「狙い」「主担当者」「1～12月」等を記入します。
- ・行（下）の方向に「スタイル提案」「キャンペーン計画」「顧客対応」「技術向上」「接客向上」「プロジェクト活動」「チームワーク向上」「クレドの浸透」などの枠を準備しておきます。
- ・そしてまず、年間のテーマを決めます。
- ・サロンとして、「お客様にこの1年間何を提供して行きたいのか？」のテーマをセットします。これが年間の基本の戦略テーマとなります。
- ・さらに、サロンの内部ではそれを実践する心構えのキーワードを決めます。これが大切です。
- ・そして、それを意識したスタッフ各人のキーワードを作成します。
- ・ここで大切なのは、戦略テーマと各人のキーワードがどのようにつながっているのかを確認することです。
- ・それから、各項目の内容を検討して何月に何をするのかを記入していき、最後に全体の整合性をとります。ざっとこんな感じです。

G. ワーク

- ・②「年度計画を立てる上でのポイントは？」について話し合ってください。