

## ○ホットドッグ

- ・カンプラードは経営陣にホットドッグの販売を提案した。彼が考えたのは、普通のファーストフード店の半値で売ることだった。イケアで買い物をするのがどれだけ得か、改めてお客に印象付けたいと思ったのである。もちろん、ホットドッグ販売を家具店の利益で賄うなどという野暮な発想は彼の念頭には無かった。かれはレストラン経営の専門家たちと話し合い、彼らと実験を重ねて、どうしたら合理的かつ人を使わずにホットドッグを売ることができるかを考えた。もちろんここでもお客の協力が必要だった。つまりお客はパンにはさんだソーセージを店員から手渡してもらい、それに自分の手でカラシやケチャップをつけさらに添え物をセルフサービスで付け加えるという仕組みである。1時間に300個売ればたとえ半値でも採算は取れるとカンプラードは踏んだ。
- ・1995年、イケアはホットドッグの販売をはじめた。予想した通り飛ぶように売れ世界的に成功した。値段は国によって違った。端数は切り捨てその国の相場に合わせた。販売スタンドはレジの後ろと出口の間のスペースにもうけた。販売側の心理としてはショッピングでくたびれたお客に一息ついてもらおうというねらいだ。
- ・ホットドッグ戦略でカンプラードが訴えたかったのはホットドッグの安さだけでなく彼自身の経営哲学の原則だった。つまり、それは彼一流の表現を用いれば「お客があつと息をのむ」ぐらいの価格を常に提供すること、人々が信じられないようなお買い得感を印象づけることだった。その場合消費者の誰もがすぐ安いとわかるような、よく知られた商品であることが肝心でホットドッグなどは効果が大きかった。
- ・イケアの経営陣に対してカンプラードはあらたに10品目を開発してホットドッグに負けないほどの低価格でうよう指示を出した。そうした新商品の一つがBANGという名の陶製のカップで若いスウェーデンの女流デザイナーが考案したものだった。この新しいカップは普通の店の三分の一の値段で売ることにした。BANGがドイツ市場に登場したとき、イケアは1個あたり1マルクの儲けを見込んだ。その計算は当たりこのカップは国際的なミリオンセラーとなりそれまでの値段のカップよりも18倍も多く売れた。
- ・イケアの監視委員たちは利益率のことをカンプラードに進言したがたくさん売ることが絶対に有利だと訴えて譲らなかった。「もし私たちがこのカップを5クローネではなく倍でうっていたら一個当たりの儲けは多かっただろう」と彼は言う。「しかしそれではせいぜい50万個程度しか売れずとても今度のように2000万個は売れなかっただろう」価格破壊戦略としてかれは自分で次のような“3+1+1”の公式を考え出していた。つまり販売価格の5分の3は生産に充て5分の1は税金として支払い残りの5分の1をイケアが取るのである。
- ・このところイケアは品数を増やさないように気をつけている。新商品を次々と増やすと供給や補充がめんどろになりコストもかさむ。しかも新商品がかならずしも売り上げ増加に貢献するとは限らない。このような理由からイケアは2002年、品目を17000品目から10000品目に減らし、最近では9500品目にまで下げている。
- ・世界中に同じ品目を提供するのがイケアの鉄則である。そうしなければ大量の商品を安い価格で売ることはできない。だからイケアがその国の好みに配慮したのは過去にきわめてまれなケースであった。たとえばオランダ人の好みに合わせて長いベッドを作ったりイタリア人のために背の高い洋服ダンスを用意したりドイツ人の好きな靴箱をそろえたりしたのは例外的なことだった。
- ・新しいカタログが出るとイケアの家具店は特に混雑する。だが10月、11月になると客足は遠のきクリスマスが近づくと再びもどってくる。このような閑散期をもっと忙しくするため、イケアでは新商品の一部を時期をずらして発表するなど工夫をしている。