

## スーパーマーケットの顧客満足 顧客サービスの戦略化 -「FSP」コンセプト

米国のスーパーマーケットでのFSPの本格的な導入は1987年、Ukrop's(バージニア州・リッチモンド市・26店舗)であろう。その後90年代に入り、1995年にスタートしたドロシーレーン・マーケット(オハイオ州・デイトン市・2店舗)が、96年のFMI(米国食品マーケティング協会)総会で同社の革新的マーケティングであるFSP(クラブDLM)の成功事例が発表され、翌年3月にはWallstreet Journalに発表され、一気に全米のスーパーマーケットに広がっていった。

その間、93年には米国のコカ・コーラ社がスポンサーとなり、FSPを実施しているスーパーマーケット83社の詳細な実態調査を行い、「Measurd Marketing: A Tool to Shape Food Store Strategy」にまとめられて発表され、FSPが単なる優良顧客の囲い込みという面だけでなく、売上げ、荒利率の向上等、経済側面からも成功が約束されるものとして、スーパーマーケット業界に大きなインパクトと導入への確信を与えた。

その後、FMI総会やリレーションシップ・マーケティング会議等、あらゆる機会にFSP導入企業の成功・経験の発表が行なわれ、更にブライアン・P・ウルフ氏等の、実際にフードライオンのCFOを経験したコンサルタントの登壇は、理論としてのFSPだけではなく、実務のFSPとしてその普及を早めていった。

同氏が1996年に発刊した「Customer Specific Marketing(CSM)」(日本では98年にダイヤモンド社より「顧客識別マーケティング」名で発刊)の中で、「個客は皆同じではない」、「個客の購買行動は特典に従う」という2つの原則から、商品情報をPOSで分析し、一品一品の個別の商品の売り筋・死に筋等の識別をするように、カードとデータベースを用い顧客を識別し、優良顧客(ロイヤル・カスタマー)はもっと優遇されるべきであると主張した。

あるスーパーマーケットの実例を挙げ、上位20%の顧客は週平均1.5回の頻度で来店し、店全体の売上げの75%を占め年間に2,700ドルも売上げに貢献してくれているが下位20%の顧客は週平均0.1回の頻度で来店し、年間わずかに47ドルしか売上げに貢献してくれるに過ぎず、その差50倍以上あり、このことから「個客」を全て平等に扱うことは、逆に不公平であるとした。

この考え方は従来、顧客情報管理という概念が全くと言って良いほどなかったスーパーマーケット業界に対して、従来の経営のやり方を根底から覆す「地動説」的なインパクトを与えた。

次々と現れるオルタナティブ・ストアの出店攻勢、EDLP(Every Day Low Price)による低価格攻勢の明け暮れに、疲弊した経営者達にとって、驚きとともに新たなチャレンジ意欲を掻き立てるものでもあった。

益々小商圏化する競争の激化の中での生き残り策として、当初は比較的小規模の独立系スーパーマーケットでスタートしたが、成功事例の増加により一気に中堅・大規模スーパーマーケットに爆発的な広がりを見せ始めた。

ブライアン・P・ウルフ氏の「顧客識別マーケティング(CSM)」の考え方は、とかく、会員顧客と非会員との販売価格を変えるという表面的な部分のみ捕え、顧客を差別するというは良い・悪いという議論に行きがちである。

同氏の基本的な部分は、そのような短絡的な考え方ではなく、「個客が自由に店舗を選別する時代」になった現在、自店を応援してくれる個客は誰なのか?を識別・理解し、それらの個客に感謝し、報いるべきである」という考え方は個客の立場に立ってみても極めて、自然なものである。

日本人である我々の日常生活においての中元・歳暮の贈答は、一律同じ金額のものを贈るのではなく、相手からのお世話になった度合い・感謝の度合いで無意識に差(区)別しているはずである。

スーパーマーケット経営の視点も、今までは商品のそれも価格を中心に、「競合他店の動向」に向いていたものが、今後「顧客にフォーカス」されることが求められてきている。