

## ブライアン・P・ウルフ氏のFSP 発展の4段階

FSPの目的を一言で言うと小売業の「優良顧客(ロイヤル・カスタマー)」の創造・維持・拡大戦略であり、マーケティング・マネジメントに新しい考え方・手法を持ちこむものである。現場の従業員からトップまでを含む全員参加が要求される経営改革であり、意識革命という側面も合わせ持ち、その実現には多くの努力と期間を要する。FSPのコンサルタントの第一人者であるブライアン・P・ウルフ氏(以下ウルフ氏)は、FSPの2大原理として「顧客は皆同じではない」、「顧客の購買行動は特典に従う」を掲げ、その実現・成功への道筋として4つのステップを以下の通り提言してくれている。

### 1. 第1段階:「カードプログラムの実践」

FSPの第一段階は顧客の会員化であり、顧客ID番号のついたデータを取り込めるFSPのインフラ作りである。具体的には商品にJANのバーコードがついて単品の動向をつぶさに把握する事が可能となった様に、顧客にJANのバーコードの付いたカードを持ってもらおうと言う事である。しかしながら会員になった暁のメリットが明確でない限り、カードを持って貰えないし、チェックアウトで提示してもらえなくなる。そこで「全ての特典はカードを要する」の原則にのっとり、会員/非会員の差別化を明確に打ち出す事が必要となる。ポイント制、会員価格制、その他と多くの魅力あるカードプログラムの展開で会員の獲得を目指さなければならない。日本のスーパーの場合には、1日の平均来店客数の3倍が最低目標数値となる。目標カード会員の獲得と、売上に占める会員の売上が75%以上に達する事を早期に実現できるよう努力が求められる。

### 2. 第2段階:「優良顧客に特典を傾斜」

会員数の増加を喜んでばかりはいられない。実は多く獲得した会員の中には出血値引商品ばかりを狙うチェリーピッカも多く含まれているのである。因みにFSPで最も使われるデシル(十分位)分析であるスーパーの会員分析を行ったところ、上位10%と下位10%の顧客では来店頻度で約15倍、購買金額では約67倍という驚くべき結果が出た。第二段階で実施すべき事は、会員のお買上げを分析し、優良会員に特典を傾斜させ、「報いるべき人に報いる」(ウルフ氏)を実施して優良顧客の維持・拡大を目指す事である。ウルフ氏は最近の著書「個客ロイヤルティ・マーケティング」の中で、顧客を5ランクに分類し、特典の差別化等を用いて上位ランクに持ち上げる事を提言してくれている。日本のFSPが第一段階で止まってこの段階に進めない理由として、顧客データベースを持たないと言う事よりも、顧客を差別化してはいけないと言う日本的結果平等主義と倫理観が呪縛として存在する。

しかしながら日本の消費者意識は、多く購入したらオマケは当然というように、「それなりに相応しい扱い・報い」を求め、实际的に差別化に対する拒否感は無くなってきている。特典は値引・割引きではなく会員に対する感謝の気持ちを表す中元・歳暮のようなものとしての理解・割り切りが必要であろうし、その提供方法もDM、自宅訪問等、何らかの形で本人だけ(ONLY YOU)の工夫が要求される。

### 3. 第3段階:「顧客カテゴリー・マネジメント」

顧客データベースに会員の取引明細が蓄積されるにつれて、データ・情報活用の基盤が整ってくる。情報活用が議論されがちであるが、実は結果分析情報は余り現場のアクションには結びつかず、仮説・実行・検証といった非定形のデータ活用が実に7~8割を占めると言った状況が生まれてくるのである。当初はRFM分析や地域、年代、と言った商品・金額中心の分析を行うのが最も有効なのは購入品目から会員の生活スタイル、シーンを分類抽出する事であろう。過去、小売業の経営は商品分類(商品カテゴリー・マネジメント)で行なわれ、組織・オペレーションも全て商品中心に組み上げられていたのである。しかしながら顧客データベースの登場は小売業に新たな経営のモノサシとして顧客分類(顧客カテゴリー・マネジメント)の考え方をもたらしてくれたのである。キャットフードを購入する会員、紙オムツを購入する会員、無農薬野菜を買う会員、それぞれ家には猫がいる、乳幼児がいる、健康に気をつけている会員がいる、等、その会員世帯をより深く理解でき、ニーズの予想的確さを増してくるのである。

こうなってくるとメーカーも黙ってはいられなくなり、キャットフード、紙オムツ、乳幼児食品等のメーカーが競って数値化された会員に向けた販促企画を持ちこんでくるようになり、会員の満足度の向上と経費の軽減という一石二鳥の効果が得られるようになる。従来はスーパーとメーカーはお互い個々に企業満足を求め、如何に自社に有利な条件を獲得してくるかの「取引関係」であった。しかし、この顧客カテゴリー・マネジメントの新たな登場により、その関係は会員の顧客満足を目指した「取組関係」に変化してきている。米国の大手スーパーであるVONSやセーフウェイでは、顧客データベースのデータ活用をメーカーと共同で行う事によって高い販促効果を上げている。もはや顧客データベースを持たないスーパーはメーカーに相手にされない時代を迎えつつある。

#### 4. 第4段階:「ワンtoワン・マーケティング」顧客の生活総合支援業へ

「情報は無限の価値を生む」という言葉があるが、顧客データベースの活用領域は新たなビジネスのチャンスをもたらしてくれる。即ち物的販売サービスのみを行ってきた小売業が、顧客サービスを追及する過程で更に金融、保険、情報等のサービスビジネスの分野への進出が、容易に実現可能となるのである。英国No1のスーパーのテスコではFSP「テスコクラブカード」で2000万人を超える会員を擁し、銀行より高い金利で預金業務を始め、会員からは銀行よりも親しみ易さと有利さを高く評価されている。更には顧客データベースの情報提供会社に出資し、メーカーに消費行動情報を販売し始めたのである。「FSPで得られる最も大切なものは情報である」とテスコのトップは強調する。物販サービス中心の購買代理業から、顧客の生活全般に渡ってサービスビジネスを展開し、総合生活支援業としての小売業の未来がその形を見せ始めている。

スタートした日本のイトーヨーカ堂グループのIYバンクも顧客サービス追及の結果誕生したものであり、同社のFSPと絡め、その動向から目が離せなくなっている

[▲ back to menu](#)