

第二幕を迎えた日本のFSP

1. 進むFSP成功・失敗の色分け

日本の多くのスーパーマーケットでFSPがスタートして丁度1～3年目を迎える企業が増えてきた。当初の導入理由としては「競合他店がやったから」、「売上が伸び悩んで・・・」、「現場店長の強い要求があつて・・・」、「米国スーパーの成功事例に触発されて・・・」等が多い。

そして一様にスタート1年目は「確かに売上も上がった」、「実施店はほぼ売上で前年をクリアした」と評価するものの、2年目、3年目の状況については急に歯切れが悪くなる。「客単価が思うように伸びない」、「競合店対策でポイント3倍・5倍を連発し、その分経費が増えた」、「チラシを試しに止めたら客数大幅減ですぐに元に戻した」、「顧客情報が活用できていない」、「会員のランク別にプロモーションを実施しているが、DMの費用が急増。他に会員に告知する方法が無い」、「未使用のポイント累積が経常利益を上回り、監査法人に隠れ不良債務になると指摘された」等々、迷いと否定的な言葉が出てくるのである。

FSPで一旦お客様に対してオファーしたプログラム等は、そう簡単に中味を落としたり、中止したりは出来ない。それらのぼやきはこれからFSPを導入しようとしている企業トップをも困惑させている。

又、一方では会員情報の利用の試行錯誤の中から、ロイヤルティ・マーケティングの有効性に確信を持ち、会員の差別化等更に一歩進んだ段階を踏んで、成功を収めつつある企業も輩出し、成功失敗の色分けが徐々に進んでいるのが今の日本の実情である。

2. 「FSP失敗の方程式」とは？

このように壁にぶつかっている企業には共通点があり、「FSP失敗の方程式」とも言えるものがある。その最大の原因はトップ、パート、アルバイトを含む従業員、更にはFSPのシステムを提供する側が、FSPの本質を十分理解する事無く、取組みをスタートさせた事にある。

FSPはロイヤル・カスタマーを創造し、維持・拡大する事が目的である。その実現の為には、顧客満足をキーワードにした経営、マーケティング、マネジメント全てにまたがる全員参加の改革が必要であり、トップが先頭に立ってリーダーシップを発揮しない限り成功しない。

FSPで成功を収めている企業は比較的小規模で、オーナー経営者であるケースが多いのも、トップ自らがそれぞれFSPの勉強から実施、定着に企業の命運を託して先頭に立っているからである。

更に2年目以降のFSPの成功・失敗を大きく分けている最大の原因は、ポイント方式にせよ、二階層価格方式にせよ、そのスタート時点でFSP導入完了と勘違いしている面があろう。10年以上も500ポイントで500円相当のクーポン券の発行だけの仕組みでは、会員にとってもマンネリであり、何のメリットも喜びも感じられないものになってしまう。FSPはスタートさせたら顧客との関係を絶えず意識し、会員の関心をエンドレスに引く改革・改善の努力が求められるものであり、短期に評価を下すべきものではない。

始まったFSP第二・第三段階への挑戦

1. 会員差別化への踏み込み

では、如何にして現状を脱却し、FSPで成功を収める第二幕を迎えれば良いのであろうか？

その解答はプライアン・P・ウルフ氏がその豊富な体験・事例の中から4段階のステップを提示してくれている。

第一ステップでは「全ての特典はカードで」のように、会員／非会員の差別化による会員の獲得である。最低限、店舗

の平均来店客数の3倍はないと成功はおぼつかない。第二ステップでは顧客DBに蓄積された会員の取引記録の分析により、優良顧客の識別を実施し、販促費・特典を上得意客に傾斜させ、ロイヤルカスタマーの創造と囲い込みを行うのである。スーパーの場合売上高の75%は上位30%の会員によって占められ、チェリーピッカーを含む下位30%の会員の売上は4%にも満たないとされる。

日本のFSP実施企業が壁にぶつかっているのがこの部分であり、顧客DBという分析・検証ツールを持たないでFSPをスタートさせた企業は論外として、会員のランク付けや一部会員への特典の傾斜等、「差別」という言葉に対し、トップ・担当者の心理的呪縛が強く、もう一步踏出せないでいるケースが多い。

日本的結果平等主義、倫理観が行く手を阻んでいる訳だが、個性に目覚めた消費者の意識は「平等ではなく、特別扱いして欲しい」と確実に変化しているのである。成功した企業においては意外と簡単にこの壁を乗り越えてしまった事に驚きすら感じているのが実情である。

FSPの特典は会員へのご愛顧の感謝の気持を形に表すものである以上、中元・歳暮のように受け取る側も納得性があり、逆に上得意客を他のチェリーピッカーと同じ扱いをする方が問題である。

「それなりに相応しい扱い、報いるべき顧客に報いること事」(前出ブライアン・ウルフ氏)がロイヤルカスタマーを創造し、引き止めることができるのである。

優良顧客の識別が出来た段階で、トップの意識改革と販促経費・組織運営にメリハリをつける決断が迫られる。再度強調させていただくが、FSPは第一幕ではカードプログラムという比較的目に見える領域が議論された。しかしながら第二幕以降では顧客DBの情報活用という目に見えない領域での競争となるのである。レーダーを持たない飛行機、魚群探知機を持たない漁船のように、顧客DBの情報なくして「優良顧客の争奪戦」を勝ち抜く事は難しい。

2. 顧客DBの戦略的情報活用

FSPの導入を決意し、顧客DBの検討段階では情報活用問題が必ずと言って良いほど顔を出す。

新たに顧客DBというツールの必要性を認識しても、投資に対しての費用対効果を計り兼ねているのがその裏にある。事実FSPの一般的な定型的分析情報は、当初は新たな発見に貢献しても、その後の日常のアクションには結びつけにくい。

今までの仕組の中で新たに顧客情報だけが担当者に提供され、活用しろといわれても、実際的には余計な仕事をもたらすだけのものとなりがちとなる。

FSPは単なる販売促進ではなく、競合他社との優良顧客争奪戦の戦略的位置付けの中で捕らえなければならない。従って情報はFSPの戦略に沿って提供されるべきであるし、そこで初めてダイナミックな活用が生まれてくるのである。旧来の戦略・組織・評価制度等の中で情報活用を議論しても実は何の具体的解決にもならないし、コストだけがプラス要因として問題にされるだけである。

顧客情報の戦略的活用といった初めて足を踏み込む分野である以上、そこには成功パターンもお手本もない世界である。

仮説・実行・検証といった地道な作業の繰り返しの中で、学習しながら成功体験を蓄積して行くしかない。更に第二幕に移行する以上、顧客戦略の見直しだけでなく、情報に基づいた意思決定・アクションを行えるダイナミックな組織・プロセスの転換をも視野に入れた経営改革の議論が先ず必要となろう。

3. 小売業主導のマーケティング戦略

従来メーカーが主導権を持ち、小売業側が従属を余儀なくされてきたマス・マーケティングは時代の流れの中で破綻しつつある。

それに取って代るFSPの出現は小売業主導のワン・to・ワン・マーケティングを実現する道筋を付けるものであった。マーケットシェアに代わりカスタマーシェアの獲得競争を迎えた現在において、顧客DBを中心に据えた小売業主導型のマーケティングの展開が登場し、広がりはつつある。

スーパーマーケットと取引先との関係も、従来のお互いに有利な条件を引出そうと言う「取引関係」から、如何に会員の顧客満足と購買促進を協議する「取組関係」に変化しようとしている。

又、組織的に見ても商品本部等はあっても、顧客本部なるものは過去存在せず、マネジメントも商品カテゴリー・マネジメントに偏っていた事は否めない。

事実、多くのパイヤーの頭の中には当然商品はあっても、顧客という概念はほとんど無いに等しいと言われる状態であった。「小売業＝分類業」と言われるが、過去商品分類は一生懸命やってきたが、顧客分類は全くと言って良いほど

手を抜いてきた。今後小売業側は顧客カテゴリー・マネジメントの考え方を組織に反映させ、マーチャンダイシングだけでなく、マーケティングの戦略をも、併せ持ち、両輪で進める事が要求される時代を迎えている。

[▲ back to menu](#)