

第九章

FSP成功の方程式

FSPの導入(?)は単なるポイントや会員別割引ができるPOSやデータウェアハウスの導入する事とは本質的に異なります。

FSPは本来、「顧客満足」を最終ゴールとして、お客様との関係を再度定義し直し、企業理念・哲学を明確にし、その上での戦略に則ったものであり、導入するものではなく、独自に開発・創造してゆくべきものです。

「理(ごわり)より入るは上達早し、技(わざ)より入るは上達遅し」(柳生道場訓)

の諺に有りますように、兎角現場レベルでは技術論、How toに走るか、表層的な価格に振り回されがちであり、最終的な企業目標を分らずじまいで、結果的に迷走するケースが増えております。

今、スーパーマーケットを含む全ての企業がマーケットの形成者で有ります「消費者・生活者」に問われておりますのは、地域密着や環境問題、オーガニック等まさに企業の理念、哲学であり、それをキチンと具現化し、顧客に向かって発信出来ない企業は信頼を失い、市場から退場宣告を受ける時代となりました。(経営理念の競争の時代 - 日経新聞 97.12.31)

‘99年に発生した雪印、三菱自動車等の、顧客の信頼を裏切る企業の行為に対しましては、かつてない程の「No!」がつけ付けられました事は未だ記憶に新しいと思います。

そういった意味でFSPはまさに顧客との関係であり企業の目的、戦略、組織、人材、教育・訓練、評価制度、マーケティングと広範な広がりを持つものであり、企業トップが自らがリーダーシップを持ってトップダウンで決定すべきものであり、決してシステムだけの問題ではありません。

ここにFSP成功の方程式をご紹介しますとともに、日米のFSPの成功事例と思われるドロシーレーンマーケットをその方程式に当てはめてご紹介致します。

目次

9-1、 FSP失敗の方程式

FSPスタート一年後の経営者のぼやき?

失敗の方程式

FSP失敗の典型的な原因は?

9-2、 FSP成功の方程式

ブレークスルー(改善から改革へ)

「FSP成功の方程式」

「FSP成功の方程式」の各ステップの肝

「FSP成功の方程式」=「あるべき経営のモデル」

「ハイロー戦略:チラシ主体のプロモーションの一考察」

「FSP採算計算の一考察」

「ポイント制」か?「会員価格制」か?の一考察

スタート後に必要なことは?

9-3、 FSPによって変わるマーチャンダイジング

マーチャンダイジングの本来の意味付けは?

価値を売るマーチャンダイジングとは?

マーチャンダイジングとマーケティングの両輪走行の時代

マーチャンダイジングの進化...

9-4、 おわりに—「和魂新才」

工事中!

第九章：FSP成功の方程式

1：FSP失敗の方程式

FSPスタート一年後の経営者のぼやき...？

前述したように‘99年を「FSP元年」とNCRが称しているように、FSPをスタートさせて1年から2年目を迎える企業が増えてきた。

FSPスタートの理由としては

「競合他社、他店がやったから指をくわえて見てる訳には...」、

「売上が伸び悩んでいるから.....」、

「このままでは競合店に負けてしまうと言う現場店長の要求が強かったから..」、

「トップがFSPの成功事例(米国・日本)を視察した結果、至急やれとの指示が下ったからとりあえず...」

等の理由で踏み切った企業が多い。

そのような企業のトップは2年目、3年目を迎えて一様に

「スタート一年間は確かに売上も上がった」

「実施店はほぼ前年度の売上実績をクリアした」...

とその効果は認められながらもそれ以降(一年目)の状況については歯切れが悪くなる。

「客単価、買上点数が思うように伸びない」

「競合店対策でポイント3or5倍を連発し、その分経費だけ増えた」

「チラシを試しに止めたら客数減で、すぐ元に戻した。チラシは減らせない」

「ポイント5倍の日は確かに来店は増えるが、平日の客数は落ちたかも...」

「競合上、ポイント10倍をやったら凄かった。現場からはどんどんやりたいと上がってきているが...」

「(トップの)思い描くシステムになっていない。社員も理解していない」

「顧客情報が活用できていない。使い方が分からない?」

「(会員価格)に対する評価も、競合店より割高と会員に指摘された。」

「会員がうちのプログラム内容を理解しているかどうか分からない」

「会員のランク別にプロモーションを実施しているが、DMの費用負担が急増。他に告知の方法が無い」

等のぼやき、嘆きの声が多い。



失敗の方程式

上述したこのような企業のFSPは確実に失敗への道をたどらざるを得ない。一旦お客様に対して実施したサービスプログラムは社内の仕組みを変えるように、そう簡単に落としたり、中止したりはできない。

FSP失敗の最大の原因はトップ、社員、ベンダーを含めFSPの本質をしっかりと理解することなく、スタートさせたことにある。

要は顧客満足の重要性、FSPの本質を捉えた全社的取組ではなく、競合相手を見ての販促として取り組んだ所に最大の原因がある。米国のFSPの取組と、日本のポイントカードの取組についての比較表を見ていただければ、その欠陥は一目瞭然である。

日米スーパーマーケットのFSP比較

比較項目	米国のスーパーマーケット(FSP)	日本のスーパーマーケット(FSC)
導入目的	顧客とのリレーションの構築	売上の増・他社に遅れをとらない
取組み姿勢	経営改革・BPR・マーケティング変革	販売促進
視点・論議	顧客満足・顧客サービス	自社の売上増/割引率・還元率
組織・教育	マーケティング担当/意識変革の教育	そのまま変化無し
提供プログラム	エンタメイト・各種優待・他豊富	ポイント2倍・3倍・5倍.....
特典・優待・見返り	非開示・個客に直接通知	開示(申込書)
マーケティング手法	ターゲット・ロイヤルティ・パーソナル	マス・マーケティング/メーカー主導
データベース	必須	不要?

第九章：FSP成功秘笈

FSP失敗の典型的な原因は.....？

日本のFSPが離陸後、なかなか安定飛行に移れずにいる原因をいくつか具体的に指摘させていただくと

a) トップの「丸投げ」—ITが苦手？

FSPは従来の供給側の論理で動いていた仕組みを、顧客側の論理で再構築する経営改革であるという視点と覚悟が必要なのである。企業戦略・マーケティング・マネジメント・組織・評価制度等を含む、全社的な取組であり、トップの責任で決断し、推進に対して絶えず注意を払う必要がある。

FSP成功企業に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。

うまく行かないケースでは、IT(情報技術)やカタカナが出てくるということで情報システム等に丸投げしてしまうケースであろう。全社的な取組、変革が求められるFSPを、一情報システム部門が背負うと、その部門の都合で仕組みが矮小化され、トップの思い描くものができてこないのは当然であろう。

b) 決定のプロセスの誤り トップの覚悟と参加

中規模・大規模の企業での決定のプロセスであるボトムアップ方式に大きな問題がある。

検討・上申の指示を下に「丸投げ」した場合、FSP自体、奥行き・幅等非常に大きなものであり、丸投げされた側(情報システム、他)では非常なる困惑に直面させられる。費用・スケジュール・組織等、どれ一つ取っても部門の枠を超え、元来トップの決断・明確な方針が無いと案さえも出てこない。更に今の時期、リング書に対するチェックも厳しくなり、リング作成に多大な時間を浪費(まさに人件費の浪費)するハメに陥る。

FSPはトップのツールであり、決断はトップの仕事である。リング制度で行うにしても、トップの明確な指示・方針だけではなく、随時検討・学習の進行に参加して行かなければ迷走(タッチロール)に陥るハメになる。

更に下図の通り、検討・導入の体制と導入・運用体制とも分けて考える必要があり、決定プロセスにおけるトップのリーダーシップの必要性をご理解いただけるであろう。

	推進者	活動内容	
経営改革 BPR (業務改革)	トップ主導 トップダウン	* 全社的な取組み - 部門をまたがる * 企業理念、経営目標、戦略の見直し - 企業体質・文化・風土の刷新 * 新たな業務プロセス、仕組み作り	組織の発想転換 経営理念の浸透
業務改善 (職場単位QC)	ボトムアップ プロジェクト 日常の運動	* 部・店舗・部門単位の取組み - 店長・部長・マネージャーが主体性発揮 * 企業理念、戦略実現の為の行動 - 現場第一線の意識改革と実践 * 社内コミュニケーションの強化 - 情報・経験の共有、認知・賞賛・報奨	経営理念の理解 日々の実践

第九章：FSP成功複式程式

c) 低価格戦略の見なおし—3つの戦略のどれを取るのか？

「戦略」とは一言でいえば勝利への方程式であり、勝利へのシナリオでもある。

企業の持っている人・モノ・金・情報等の限られた経営リソースを競合他社と差別化し、打ち勝つために何処に集中的に注ぎ込むかの決断であり、全社の方針である。このシナリオが曖昧だと社員は戦えない。

カルフルー、コストコ、更には出店を表明しているテスコ、ウォルマートは圧倒的なパワーを元にしたで低価格攻勢をかけてくる事が予想され、M & Aで何時、自社の競合店として突然近隣に出現するかもしれない。

「半年コストダウンの努力を怠れば、確実に他社に先を越される…」と、既に国際競争の荒波の洗礼を受けた某メーカーの社長が述懐するように、スーパーマーケットももっと厳しい低価格競争に晒されであろう。

基本的にはスーパーマーケットの低価格戦略は3つ存在し、「EDLP(エブリデイ・ロープライス)戦略」、「ハイ・ロー戦略」そして一部会員に傾斜させた「FSP戦略」である。

EDLP戦略はオペレーションコストを低く押さえられるが、仕入価格を低くする圧倒的なバイイング力が必要であり、日本のようにNB商品が強く、商品ライフサイクルが短い国ではなかなか難しいかもしれない。

ハイ・ロー戦略はチラシの費用対効果、在庫問題、人件費を考えるとオペレーションコストは高いものでありであり、利益の確保は年々難しくなっているし、中小の企業のチラシでは全国チェーンのそれに大きく見劣りする。

FSP戦略はオペレーションコストの低減と一部会員・商品に絞ったEDLPを実現できるし、上得意客の囲い込みによる収益の確保が狙える。米国のスーパーマーケットがウォルマートやディスカウンター、全国チェーンの低価格戦略に対抗したFSPの戦略性を研究すべきである。

「自分の勝てる土俵(条件・ルール)で戦う」、「他社の真似できない技(仕組)で戦う」事を真剣に考えなければ明日はない。

d) ポイントカードの落とし穴—麻薬か？薬か？

日本の多くの人々は「ポイントカード = FSP」と誤解するか、乃至は双方の明確な違いを定義できない。

日本のポイントカードの大きな過ちは、100円で1ポイント、即ち1ポイント1円という形での「事後ディスカウント」に陥ってしまっていることである。それをFSPと称しているところに大なる過ちと悲劇がある。

自社だけの時は非常に靈驗あらたかなポイントカードの仕組も、競合他社が追随すると、にわかに神通力を失い、3、5、10倍還元というようにエスカレートする。会員は5、10倍の時のみ来店し、何時しかそのレートが日常茶飯事となり、麻薬の如く企業体力を蝕む。小売業として一番安易な商売の手法である。

FSPで成功している企業ではポイントは会員に対する情報提供料、貢献度バロメーターの位置付けであり、決してディスカウントという考え方は取らない。顧客データベースを用いて「顧客識別マーケティング」を行う上で、会員にIDカードを提示してもらう必要があり、ポイントの提供は提示・購買に対する感謝の気持ちが形になったものである。

更に500ポイントで500円相当のクーポン券の提供と言うのが定番となっているが、失敗しているところはそのやり方を10年近くも続けている。これだけ世の中、顧客の意識が変化しているのに怠慢もはなはだしい。逆に成功を収めているところでは貯めたポイントに如何に魅力を付加するか絶えず考え、工夫し、実行している企業である。

e) 会員価格の落とし穴—顧客サービスが追い付いていないか？

米国のスーパーマーケットの殆どは会員/非会員で商品の価格を差別化し、更に会員もランク付けして数段階の価格をつけている例も多い。ポイントカードに比べて、会員になって即メリットがある仕組で、分かりやすい面を持つ。この会員別価格の仕組をそのまま日本に導入して四苦八苦している企業も少なくない。

うまく運用できていない理由としては特典の条件が複雑になるため、会員も理解しづらく、社員も個々の会員の質問に対応する理解も乏しければ、仕組も無い。ステルスマーケティングということで、個々の会員に情報を伝えなければならなくなるが、日本の宿命としてDM以外に手段が無い現状では郵送料の費用負担が重くのしかかる。

会員価格/非会員価格は会員募集時に非常に威力を発揮し、短期間で会員募集が達成できる。しかしながら、その会員価格が競合相手より高い場合には、逆に会員特典に対して鋭い疑問符と不信の目が投げられる。

更に、日本のスーパーマーケット業界における顧客クレームの60~70%が価格違いと言われていることを考えると、その原因の大部分を生み出しているPLUのメンテナンスの仕組の吟味と、顧客サービスの徹底を見直していかなければならない。

第九章：FSP成功複式程式

f) DWH(データウェアハウス)の選定ミスー情報システム部門の保守性

FSPの心臓部である顧客データベースの部分は、従来のデータベース技術では問題が発生する。

即ち従来のデータベース技術では、データを検索目的に合わせて集約したり、番地をつけたりして加工して持ち、「生データ」といわれるデータはホンの短期間しか持てないのである。

しかしながら「小売業は分類業」の別名が称される程商品の分類はあらゆる角度から行われ、年によっては商品のくくり基準が変わって前年度データとの比較ができなくなる事も日常茶飯事である。

FSPの場合にはそこに更に顧客分類が加わり、商品×顧客のマトリックスで膨大な分析がなされ、マーケティング・マーケティング・マネジメントに活用される状況が生まれる。最初から用途を限定した旧来のデータベースでは最早対応不能であり、未加工の「生データ」を大量に蓄積し、高速に検索できるデータウェアハウスが必要とされる。

情報システム部門が顧客データベースを検討する場合にこの点を理解できず、アウトプットを予め想定して後は価格と御しやすいメーカーを選定してしまうという従来のやり方に固執するという愚を犯しやすい。

FSPの第三段階「顧客カテゴリマネジメント」では購買行動から顧客を分類していき、メーカーとの連携を図っていくのであるが、自社向けのみで短期的データで構築された顧客データベースはメーカーにとっては何の価値も生まない。

両者でコホーレントを進める為には、未加工の「生データ」、少なくとも3年分近いものを蓄積できるデータウェアハウスが必要になる。米国のウォルマートが成功を収めている裏に、百数十テラバイト(32ページ新聞:約44万年分)のデータウェアハウスが存在しその蓄積された「生データ」をP&G等のメーカーと共有してビジネスを推進している事実がある。

g) ベンダーの力量不足

FSPは21世紀のスーパーマーケット生き残りの切り札であり、経営の戦略的課題でもある。

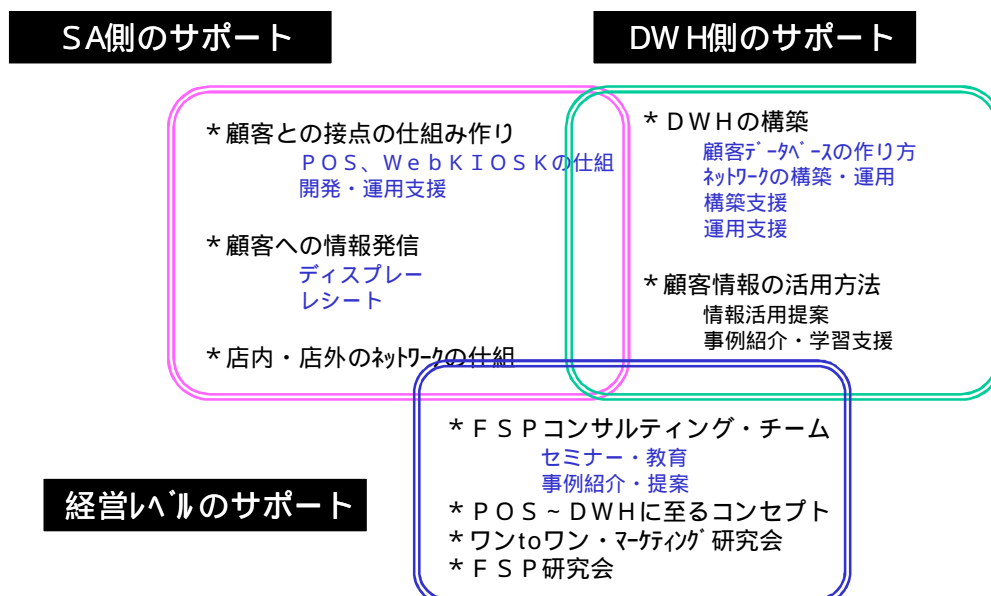
米国でも本格的展開は'95年以降であり、日本においても初めての概念であり、仕組でもある。

更にステルスマーケティングと称されるように、10社あれば10社分の考え方・やり方の異なるFSPの仕組が存在する事になり、他社の成功事例をそのまま持ちこんでも絶対にうまく動かないのである。

FSPは「導入する」ものではなく、企業理念・目標・戦略・組織...等の見直しを行いつつ各企業で「創造する」ものであり、従来のようにハード、ソフトのシステム導入で事足りる性質のものではない。

ベンダーの力量によってFSPの完成度は左右されるのであり、自社製品のみ売りこみに走るベンダーを相手にする事なく、自社のFSP創造のためのパートナーとしての選定が重要になる。

ベンダー、コンサルタントも企業の死命を制するものを顧客と共に作り上げて行く以上、FSPに対するキチンとした見識・知識・実績等を持った上で対応すべきであろう。



第九章：FSP成功方程式

2：FSP成功の方程式

ブレークスルー（改善から改革へ）

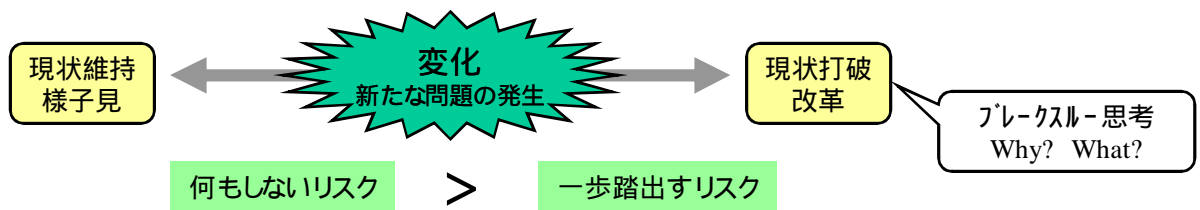
21世紀を迎え、日本の流通業界では引き続いて大きな「変化」がつつぎと押し寄せる事が予測されている。
「変化」というのは新しい問題が発生する事である。

新しい問題の解決は過去の成功経験・考え方では対応できず、新しい考え方で解決方法を創造していかなければならない。今から数年前には携帯電話をFSPカード代わりに使い、セール等の案内を流そうなんていう発想をする人は、誰もいなかったし、スーパーマーケットでの顧客データへの必要性を議論する人はほぼ皆無であった。

日本人通有の傾向として、表層的なものから見て、「How to?」に走りやすい性格を持つ。

「Why?」、「What?」というようにその目的や起源等を理詰めに考えることを余り好まないし、「理屈っぽい」事を嫌ったりもする。従来環境であれば「How to?」による企業内の改善活動で生き延びられたが、現状の顧客競争戦の環境下では、内向きな改善だけでは顧客に見放されてしまう。顧客の変化に合わせた改革としてのブレークスルーなくして企業の生き残りはない。

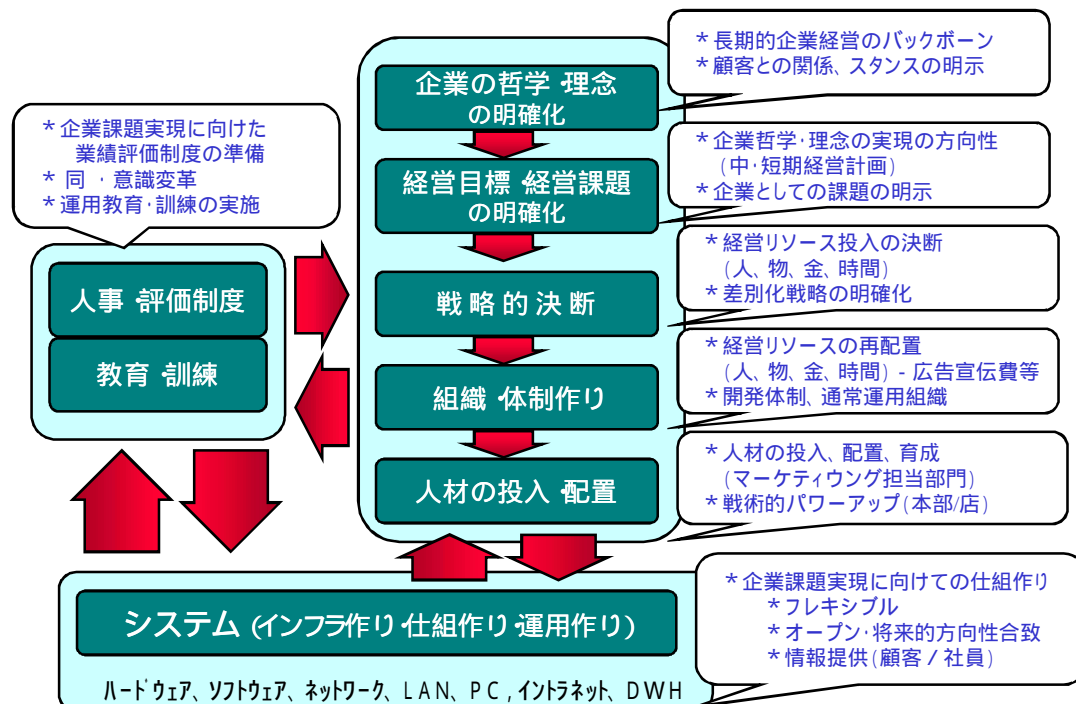
不良債権問題同様、問題の先送りは雪だるま式に問題解決を困難にする。今、現状に安住して「何もしないリスク」の方が、改革に「一歩踏出すリスク」よりはるかに危険な時代になってきた。



「新しい問題は今までの思想では解くことができない!」（アインシュタイン）

FSP成功の方程式

FSPは企業理念・哲学から始まり、目的、戦略、組織、教育、評価制度、システム等を含む全社的な取組が必須のものであり、検討を進める為の方程式が存在します。

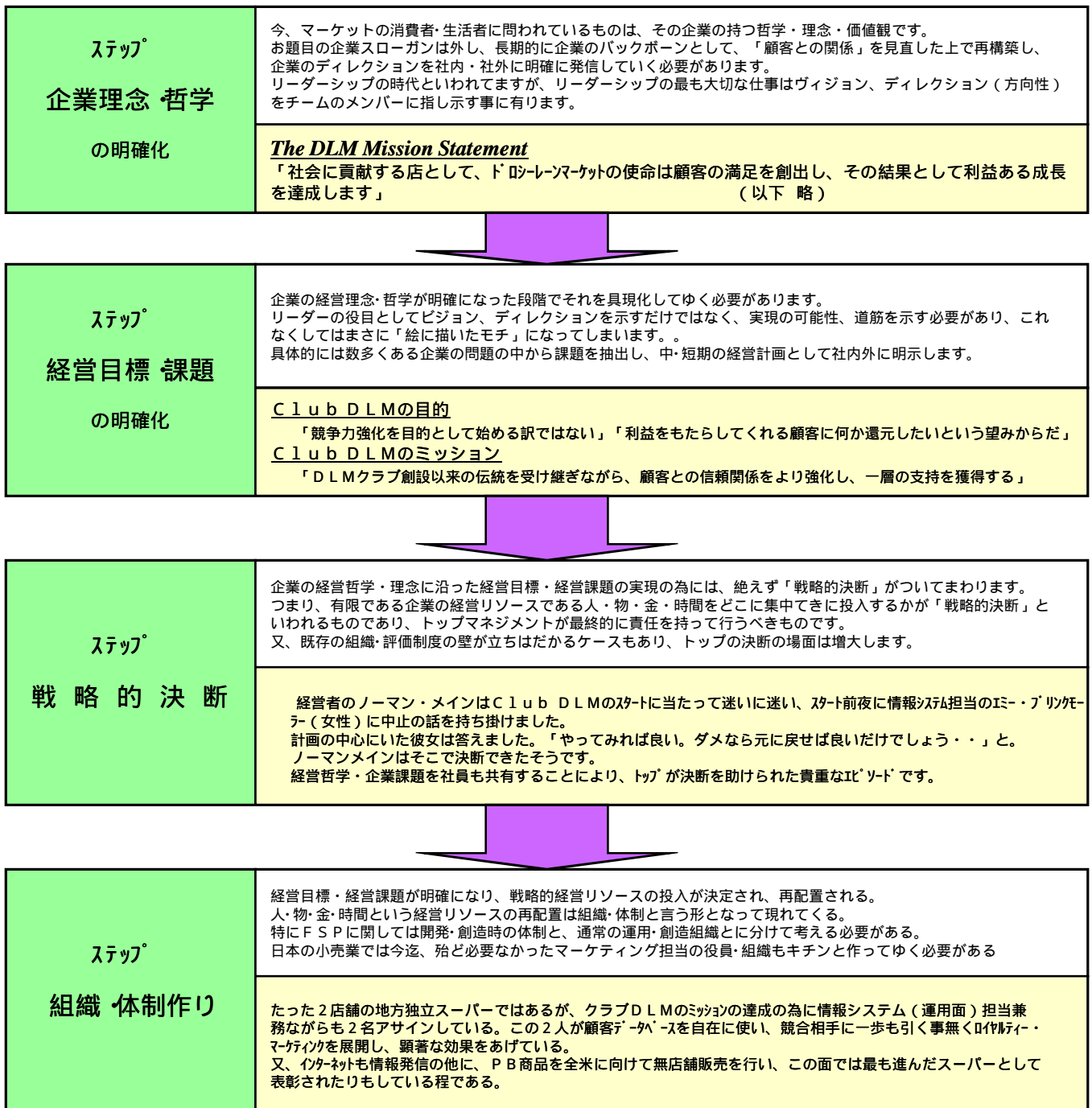


第九章：FSP成功方程式

「FSP成功の方程式」の各ステップ別の“肝”

「顧客とのリレーションシップとロイヤルティーの構築」が最終目標であるFSPは、究極の形として顧客サービスによる顧客のCS, デライト, 感動の獲得が「肝」となります。

経営改革としてのFSPのステップと「肝」を一覧とし、ドローシレーン・マーケットを引用しましたが、驚くことに日本のFSP成功企業であるオオゼキ、Aコープ白根店、更には西武百貨店と全くと言って良いほど共通し、まさに方程式です。各企業夫々事情があり、一気にと言うわけには行かないと思いますがコンセプトを崩すことなく、この方程式を参考に進めることをお奨め致します。



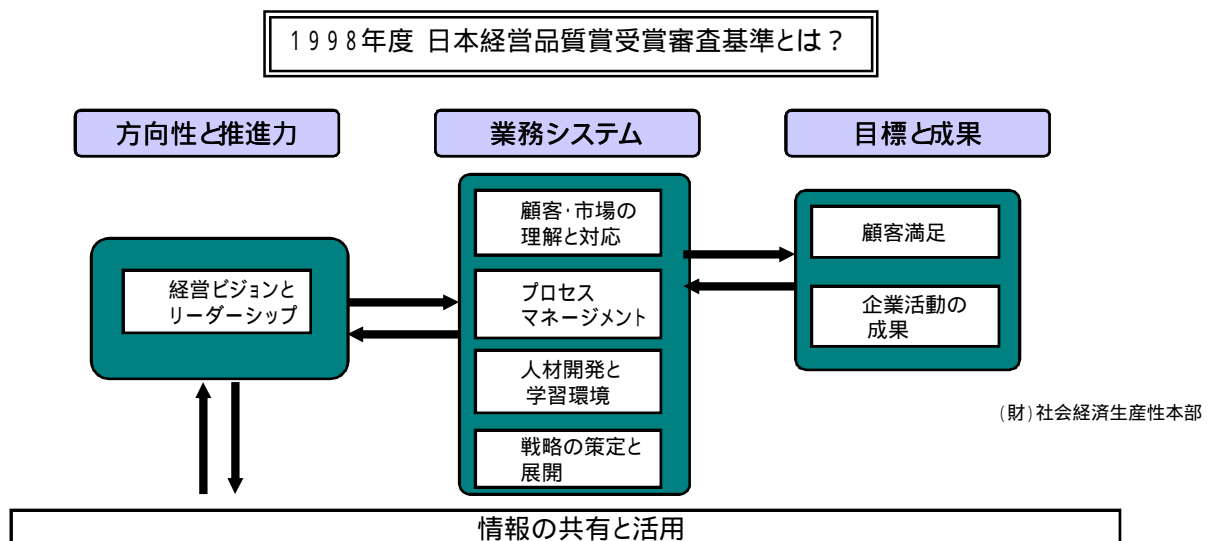
第九章：FSP成功方程式

ステップ システム (仕組み) 運用 インフラ作り	<p>経営改革、BPR、マーケティング、マネジメントの革新等は全てIT(情報技術)のインフラ(基盤)なくしては出来えないものであり、改革はシステムを前面に出して進行させている</p> <p>* ノーマン・メインはコンピュータ・システムについてこう語っている。 「コンピュータのデータは公平であり、えこひいきしない」「テクノロジーによってベストな顧客を手厚くもてなせる」 「大手・全国チェーンに打ち勝つ手段が手に入った」 顧客DBの活用により店舗プロモーションの仮説/検証のサイクルが確立し、個々の顧客にマッチしたプロモーションの効果が上がりつつある。 2000年には顧客サービス向上を目的に、最新型のPOS(NCR社製)に入れ替えている。</p>
ステップ 人事 評価制度 教育訓練 学習	<p>個々顧客の追求は基本的に顧客との接点における社員の意識・スキルにかかってくる。 消費者・生活者は情報の氾濫する現代においては「私の本当に欲しいモノ・サービス」をジャストに提供してくれる店・販売員の的確なアドバイスに飢えている。 現在の日本の小売業のように、沢山売っても、売らなくても褒められもしなければしかられもしないし、給料は一緒... というだけでは自分自身、仕事に対する興味・喜び・向上心は生まれただけではなく、顧客満足に対しても無関心にならざるを得ないであろう。新しいFSPの分野ではTRY & ERRORの繰り返しの学習が重要となる。</p> <p>* 企業方針として「あまりものごとのルール付けをしない」で社員の積極的な現場レベルでの企画・開発参加を促す風土をつくっている。 * 更に成果配分制度を取り入れ、利益の20%をボーナスで社員に還元し、やる気を促がしている * 「個」客を喜ばす事に対しては各売場単位で多くのアイデアを出し、次々と企画し、実行に移している。 * チェックアウトでもチェックアウトが顧客に自分でスタンプを試してみると進めてくれるほどである。 * 時間があれば社長自らが店頭に立って顧客を名前で呼んでにこやかに迎え、フレンドリーで楽しい店の雰囲気を出している。</p>

「FSP成功の方程式」= 「あるべき経営のモデル？」

通産省の外郭団体である(財)社会経済生産性本部が主催し日本の代表的企業230社余りによって「経営品質協議会」を構成し、経営課題を抽出して受賞審査基準を作り、それに沿った企業を「日本経営品質賞」に選んで表彰している。'96年にスタートし、NEC半導体グループ、アサヒビール等受賞している。いわば日本の「ボルドリッジ賞」であり、顧客起点、顧客満足の経営を達成したところが選ばれている。

「FSP成功の方程式」は、「日本経営品質賞」と殆ど共通しており、ドローレオン・マーケットのFSPのみならず、日本のオオゼキ、Aコープ白根店等のFSP成功企業と特徴が全て当てはまる。WallstreetJournalがFSPを21世紀のスーパーマーケットの新しい経営手法と絶賛したことと併せ、方程式としては間違いのないものであると自負している。

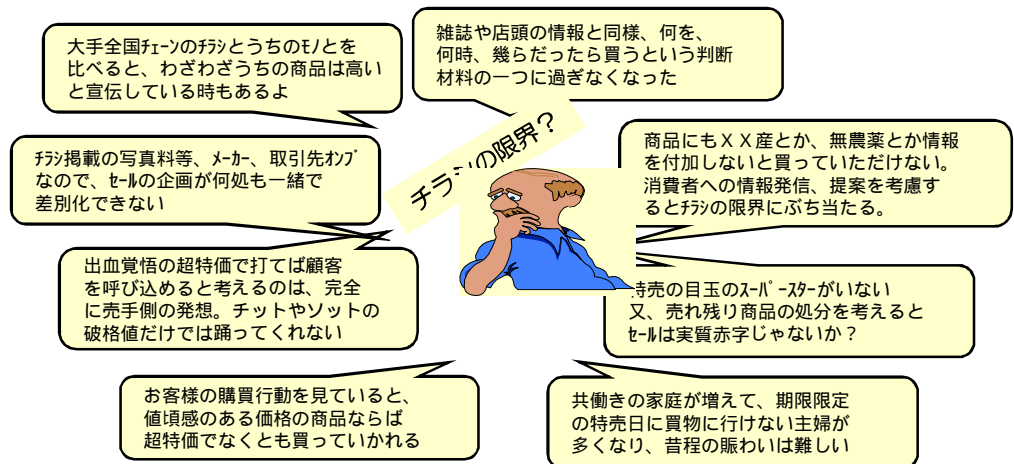


第九章：FSP成功程式

「ハイロー戦略：チラシ主体のプロモーションの一考察」

日本のスーパーマーケットのその殆どが価格戦略では「ハイロー戦略」をとり、目玉商品をオトリとしてチラシを週に1~3回新聞の折込にして配る。その費用たるや総売上高の1~1.3%に登り、効果も薄れてきているが、止めたら来店客の減少=売上の減少の恐怖があり、又、チラシに替わる手段がないため止められない。チラシを中心とした「ハイロー戦略」について幾つか考察してみたい。

a) チラシに対する疑問の声(本音)はあるけれど.....



b) チラシを止めても客数・売上は減らなかった...?

昨年始め、業界全体が前年売上を割り込む深刻な事態の中で、ある関西の企業は週2回のチラシを3回に増やしたが、客数が思うように増えず、経費的に合わないで元に戻したという。

逆にFSPを実施したある企業で、週2回を1回にしたが客数・売上ともに落ちず、2ヶ月で数百万円のチラシ予算が浮き、会員に還元するプログラムを実施して成功している。

「FSPをやったらチラシが無くなる?」と短絡的に考える人が多いが、地域の会員の流動性、競合、購買習慣等を見ながら実施すべきものである。

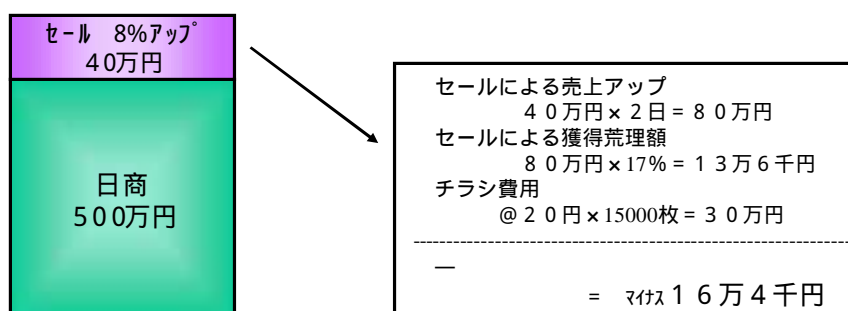
因みにブライアン・P・ウィル氏は会員の購入が取引件数の50%を超えたらチラシは不用と主張する。

取引の50%というと売上の80%を超え、その優良会員は週2~5回来店するのだから、来店を勧誘するチラシはムダだというのである。Aコープ白根店は55%の時にチラシを全廃し、オオゼキは60%を超えているが、地域性からチラシを続け、エリア分析でおよそ30%の費用カットに成功していると言われる。

c) チラシセールシュミレーションは実は真っ赤な赤字が...

ある企業での実際の数値を参考にしたシュミレーションであるが、FSPスタート一年後には、週2~3回のチラシを止めて、現在では月1~2回に減らし、別の手法で売上確保に成功している。

(条件:日商約500万円、セール期間2日、通常の荒利率26%、セール時推定荒利17%)



第九章：FSP成功程式

d) あなたのお店のチラシセールシュミレーションは...

c)でのシュミレーションは売上中心のシュミレーションであったが、裏にはもっと多くのコストがかかっている。伝統的売上のトータルでの評価を試みる必要がある。

特に人件費に関しては、店側では通常の人員体制でセールの時だけパートを増員するのではなく、募集の手間等で通常日であっても増員体制の場合がある。ある企業の店長は今のセールを止めたら確実に3人/店舗浮くと計算する。

費用項目	現行費用	備考
チラシ費用	_____ 千円/月 (実績値)	* チラシ印刷費 * チラシ折込み・配達費用 * チラシ作成担当者人件費 () 時間 × 時間給
チラシ掲載(目玉)商品 出血費用	_____ 千円/月 (出血費用予算or実績)	* チラシ商品で仕入価格 > 販売価格 * 荒利率予算を10%以下回る商品 (通常価格 - セール価格)
バイヤー人件費	_____ 千円/月 (バイヤー人件費)	* バイヤーのセール企画・実業務の割合 (含む取引先商談・会議・企画書・連絡指示) 全作業の() % * バイヤーの人件費 × () %
店舗側人件費	_____ 千円/月 (店舗のセールに関わる人件費)	* セール前の商品の荷受け・陳列作業 延べ() 時間 × 時間給 * セール後の商品撤去・整理・返品・報告・値戻し 延べ() 時間 × 時間給
セールの商品ロス	_____ 千円/月 (廃棄ロス、2重価格ロス)	* 過剰在庫による廃棄ロス * 過剰在庫による値下ロス * セール価格根拠しによるレジ打ちロス

E) 顧客満足を破壊する危険を内包する「ハイロー戦略」

「ハイロー戦略」はものの少ない時代に供給側の論理で作られた販促であり、価格決定の主導権を持つメーカーが実質的なコントロール権を実質的に有する。

セールの企画、協賛、チラシの写真掲載料等々、スーパーマーケット側は、顧客満足よりも、メーカー、取引先との利益の分け前争いに視点が行っていった。

商品や店はあり溢れ、顧客は自由に選ぶことができる時代になり、主導権が顧客側に移行したという変化があるにもかかわらず、視点は顧客に向いていない。一山幾ら、大パック、タイムサービス、先着何個限定等の昔ながらの供給側論理の販促に顧客は不信感を持ち始めている。

開店早々行ったのに売り切れ... チラシに騙された!、限定何個と言ったのに売れ残っている...何なの!、老人二人暮らしに人参4本パックは多すぎる... 2本じゃダメか!、共稼ぎでウィークリーのセールに行けない・チラシいらぬわよ! 昨日買った冷凍食品がチラシで今日から5割引? 何で言ってくれなかったの!、ラップが108円? 沢山買い置きがあるわよ!、...このように顧客の怒りは蓄積されて行く。

又、社員・パートの方もセールの都度過重な作業をこなさなければならないが、顧客の不満の60~70%が価格のミスであり、PLU、POP、棚ラベルの価格チェックまで手が回らず、サービス残業が増える。

レジでもセールの時、立て込むので顧客はイライラ、チェッカーも笑顔で挨拶どころではなく、機械的にレジ登録をさばこうと上得意もチェリビッカーも同じ扱いで、対応もぞんざいになる。

「ハイロー戦略」は基本的に広域商圈を相手に、NB商品(買回り品)を中心とした低価格訴求であり、それをエサに他の商品も購入してもらおうという手法として有効であるが、昨今のプロの消費者である顧客は、多くの体験・学習を積み、情報武装しているので必要商品(主に出血値引商品)のみ購入する。

半径1,2キロの小商圈の顧客相手に、日々必要とされる食料品主体のビジネスなのだから、顧客の信頼を得るやり方に変えるべきであろう。

第九章：FSP成功秘笈

「FSPの採算計算の一考察」

a) FSPをやれば売上、利益はあがるか？

FSPの実施に向けて検討する過程で「採算計算」なるものが必ず出現する。

「FSPで売上はどのくらい上がるのか?」、「荒利率は?」、「投資金額はどのくらいか?」等々非常に難しい質問をぶつけられる。よく知らない受験生に「私は東大に受かりますか?」と聞かれているようなもので、占いのように軽々しく答えられない。

例え採算計算が成り立つと言うロジックを提示できたにせよ、あくまで仮定の数値と言う事で疑念は晴れない。採算計算はその企業の現状の仕組、経営状況、トップの考え方、競合、とあらゆるものを理解し、討議する中からしかその答えは出てこないし、現状のコスト構造を分析してからでないと評価はできないのである。通常だと単にプラスのコスト発生ばかり目に付いて余計踏み切れなくなるであろう。

FSPの成功事例を紹介する中からヒントを拾っていただくしかないのである。

「FSPで売上、利益が上がらないのだったらやる意味がない」(O社)

「これで競合が何処が来ても大丈夫になった」(N社)

「売上が伸びなくても利益を上げる方法に確信が持てた」(S社)

「FSPをやった店は全て前年をクリア、そうでない店は5~7%の減」(M社)

「上位客の月間の購入金額が増え、客数が減っても売上が伸びた」(K社)

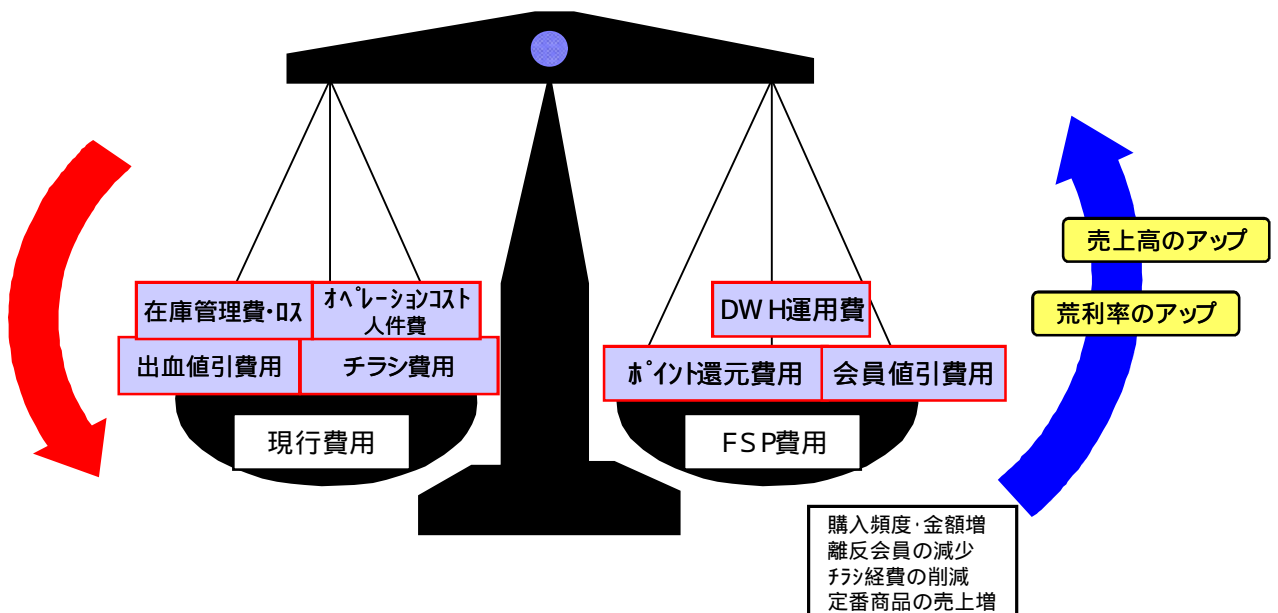
「FSPで基盤ができたので出店する事にした」(S社)

「ポイントカード時と違い、客数、売上ともにのびている」(M社)

等、既に実施ユーザーからの評価を頂き、その数値を時系列的に提供して頂いて分析しているが、確かに成果は上がっている事が確認されている。

FSPの効果・採算についてはメーカーの我々の言葉よりもトップ自らがそれら成功企業のトップに直接聞くべきであり、往々にして現場担当者に替わりに聞きに行かせたいとの要請もあるが、極力お断りしている。

経営の問題は経営者しか分からないし、情報だけ取っていく人と「お勉強」のお付き合いしたくないと言うのが実施企業の本音でもあるからだ。経営改革でもあるFSPは、コピーやパソコンの購入とは本質的に違い、企業のインフラ(経営基盤)であり、その価値の評価と、投資採算を判断できるのはトップだけなのである。



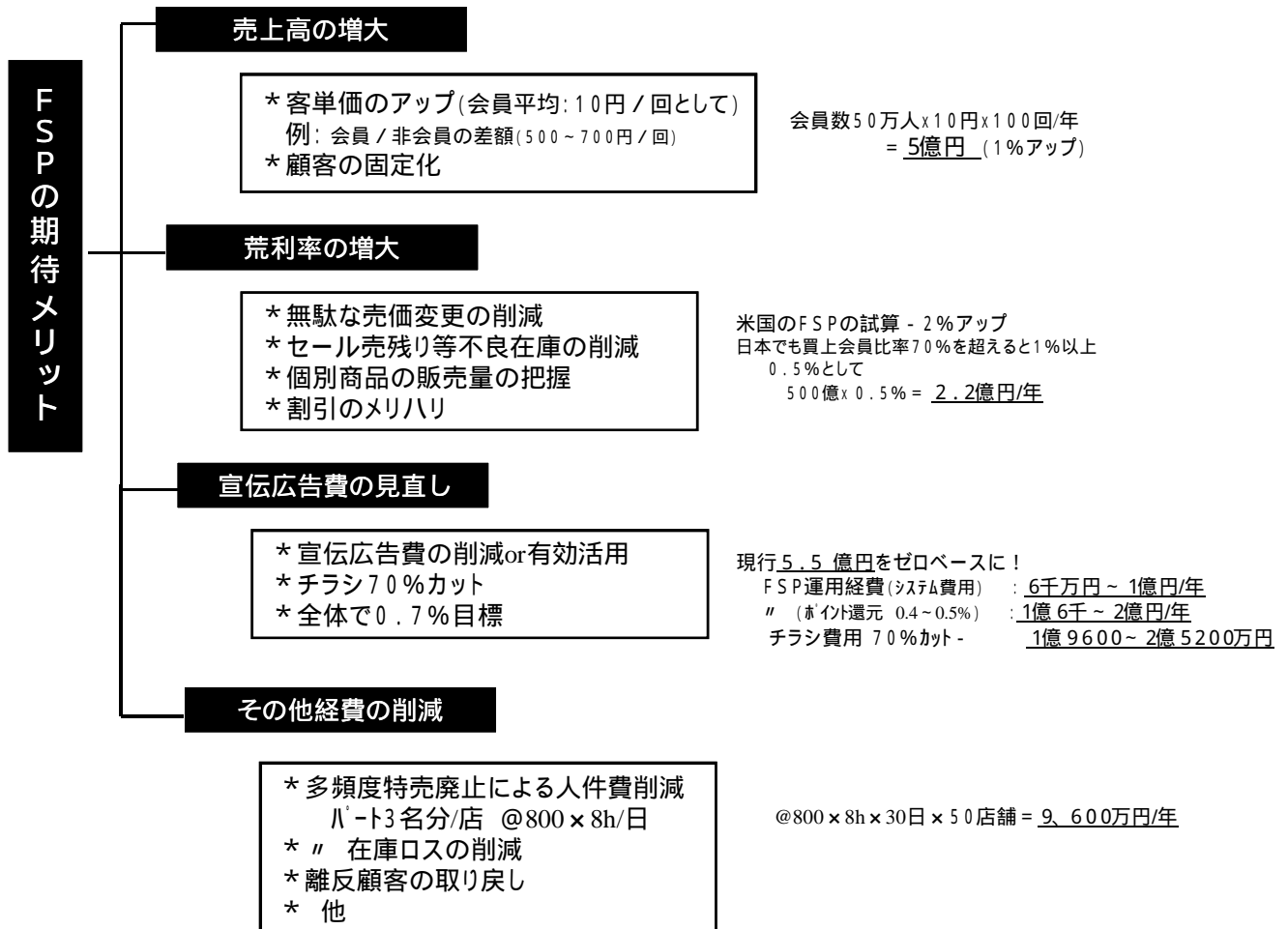
第九章：FSP成功秘笈

b) FSP導入のシュミレーション事例

首都圏のスーパーマーケットのFSPのシュミレーションをザックリとしてみたい。
自社の実態を把握してからでないとい採算計算はスタート台にたてない。

< 現行の仕組 >	
企業年商	500億円、店舗数 50店舗、宣伝広告費 5.5億円(1.1%)
チラシ配布/月	: B4×4(写真・カラー)、B4×4(写真なし・2色)、他臨時1~2回 15,000枚/回/店
製作・印刷費用	1,000~1,300万円/月
折込・配達料	1,350~1,500万円/月
TOTAL	2,350~2,800万円/月 2億8000万円~3億3600万円/月

会員 50万人
(会員売上80%)



第九章：FSP成功程式

「ポイント制」か？「会員価格制」か？の一考察

a) 「ポイント制」と「会員価格制」のメリット/デメリット

FSPを実施する場合、「ポイント制」か？「会員価格制」か？も悩ましい問題として立ち上がる。ポイント制に対して頑なに否定するケースも出現しているがその要因として…

米国ではポイント制をやっていない。(視察・資料等から…)

5倍、10倍等、還元率競争に巻き込まれる。(百貨店や他社の事例から…)

会員になってすぐメリットが得られない

が主な理由である。

しかしながら、「会員価格制」も

会員へのDM料金が膨大になった

会員がプロモーションをよく理解できないでいる。

該当商品を探すのに大変とのクレームを受けた

会員価格といってもよその特売価格に比べて割高と指摘された 等

色々と試行錯誤の状況を繰り返している。

双方メリット、デメリットを持っているが、重要なのは「企業側にとって」だけでなく、「会員にとって」という視点で十分に整理して検討する必要がある。

比較項目	会員にとっては？	企業側にとっては？
ポイント制	<ul style="list-style-type: none"> ×特典を入手するまでは期間を要す ポイントを貯める楽しみ クーポン・景品への交換 消費者になじみまれている 	<ul style="list-style-type: none"> 次回への呼び水効果大 購入金額との累進性：購入金額と比例 割引経費発生先送り（資金回転） 実質割引金額の目減り ポイントの魅力付け努力 ×滞留ポイントの不良債権化 ×3倍・5倍の競争に陥りやすい
会員価格制	<ul style="list-style-type: none"> 会員になって即メリット実感 割引に対する魅力、購買動機付け 会員価格が競合店より高い場合あり ランク付けした場合、特典が判り難い 対象商品が判り難い 	<ul style="list-style-type: none"> メーカー・取引先の巻き込みがしやすい 割引がマーケットに利益に影響 特典が購入金額の累進性に乏しい 別個考慮する必要有り ×次回購入に結びつけにくい ×会員への特典の通知コスト 店側のオペレーション負担（PLU、棚入れ、）

b) 塾頭の意見は？

FSPを検討している企業において必ず上記の質問・相談を受ける。

その多くは両者のメリット/デメリットを公平に且つ冷静に評価しているとは言いがたく、特に最近では「会員価格制」に固執したり、はなからポイント制を否定したりする企業が多い。もとよりFSPには多くの形態があり、両者にメリット/デメリットがあり、最終的にはその企業の判断になるが、個人的意見としては現時点では「ポイント制」を薦めている。その理由としては幾つかの成功事例に基づくが

1) 日本の貯蓄好きの国民性からポイントを貯めるのが好き？であり、小学校等でもヘルマーク等集めて日本の消費者に広く理解されている方式である事。

2) ポイントの累進性と呼び水効果

購入金額と比例したポイント付与は判りやすく、公平感がある。特に1000、3000、5000、と貯まるにつれて励みになり、購入頻度・アイテム数は広がり、他の店には行かなくなる傾向が現れる。

3) 企業にとってもポイントをクーポン券、景品で還元するやり方は、実質的経費は少なくて済む。

を主な理由としている。3倍、5倍競争や不良債権化等、幾つかの解決手段はあるし、ポイント交換の魅力付けに成功した企業では、会員は商品(単品)の価格割引よりもポイントに反応する事を発見した。

会員価格のみでは競合他社の低価格構成に対して対抗できるかどうか疑問が残るし、ランク付けの方式を取り入れたプロモーションも、会員への伝達方法、会員及び社員の理解を含め、課題が多すぎると思う。

又、「ポイント制+会員価格制」をミックスさせたY社(東京)では、双方の欠点を補った形で、会員より強い支持を受けている。色眼鏡を取り去った検討をお奨めしたい。

第九章：FSP成功秘法程式

スタート後に必要な事は... ..

a) FSPの理念に沿った地道な努力の蓄積

FSPを成功に導く為の筋道には、「王道はない！」のである。

「顧客会員に喜んでいただく為には...」という事を絶えず考え、実行し、検証し、更にそれを繰り返す地道な努力が必要なのである。

顧客会員に喜んでもらえる事を企画実行する為には、会員にモニター等になっていただき、声を聞くのが最も良い。本部の人間やコンサルタントに聞いても、顧客会員から最も遠くにいる存在であり、そこにはメンツや地位やエゴが入りやすい。実際に福引として海外旅行を派手にオファーした企業があったそうだが、景品として派手で向こう受けするが、当選した主婦は2等賞の商品券への交換を強く希望したと言う。家族を置いて主婦は海外旅行に出かけられないと言うことを理解していない。又、すぐ競合他社の表面的なプロモーションに目を奪われ勝ちであるが、他社のものがそのまま受けるとは限らないし、費用対効果の兼ね合いもはかって行く必要がある。

主婦、特に優良顧客である主婦は消費のプロであり、潔癖で不正を許さないし、独自の経済観念を有する。特典・景品にもそれなりの節度が求められ、それを破ると不信感を生む。

ドロシー・レーン・マーケットの経営者・ノーマン・メイン氏は次ぎのように語っているのを思い出していただきたい。

「私達はベアブルスのようなものです。彼はホームランも沢山打ったけれども、三振も沢山しました。

私達も沢山の間違いをするでしょうけど、沢山の事に挑戦してみるのです」

失敗を恐れないTryの積み重ねが成功へのキーであり、従来の原点を恐れる企業風土はFSPには向かないであろう。

b) プログラムの固定化を避ける

工事中

第九章：FSP成功秘法程式

4：FSPによって変わるマーチャングイング

従来のマーチャングイングで忘れられていた重要なキーとは？

マーチャングイングの本来の定義とは下記のとおりとなっている。

「お客様の発する商品を、欲する時に、欲する価格で、欲する量を、欲する方法で提供する事」
'80年代中盤から日本のスーパーマーケット、量販店では急速にPOSの展開が進み、情報システムに対して多額の費用と労力が投入されてきた。

欲する商品を.....部門・ライン・クラス・サブクラス・更には単品の分析へ
欲する時に.....曜日別、時間帯別分析
欲する価格で.....プライスライン、プライスゾーン分析
欲する量を.....発注・在庫・フェース管理、棚分析
欲する方法で.....現金、クレジット、デビット、他

しかしながら、このように詳細に分析しながら唯一欠けていたのが肝心要の「お客様」の分析である。

商品分類など、膨大な費用をかけて改廃を繰り返し、等々単品までに至ったのであるが、その目的は単品の売上動向から「お客様」を見るものであった。だが、お客様そのものを分類して、各種分析につなげて行こうと言う事は殆どなかったのである。

そう言った意味では従来のマーチャングイングは商品だけにフォーカスしたものであり、お客様という視点・議論・分析の欠けた片肺飛行であった。

80年代の供給側の論理が成立していた時期には商品サイクルも勃興期・成熟期・衰退期と綺麗なカーブを描き、如何にその商品サイクルを前提に死に筋・売れ筋を見極めて、“売れ筋商品の争奪戦”にいち早く動き、更にいち早く衰退期を予測して売変等のアクションを起こし、如何に不良在庫を回避するかがマーチャングイングの重要な要素であった。しかしながら前述の通り'90年代の消費者変化とカテゴリキーとしてのSPA(製造小売業)の出現は、商品のライフサイクルの極端な短縮化と、形状を変化させた。従来のなだらかな山形カーブから、発売と同じに一気にピークに上り詰め、消滅して行く「茶筒型」に変えてしまった。そこでは従来の売れ筋商品の分析をして商品手当てをするという成功経験は通用せず、売れ筋と判定した商品が入荷する頃にはピークを過ぎ、売れない在庫の山を築くのである。

成功している新しい小売業は顧客カテゴリー、即ち顧客の生活シーンを絞り込んでのマーチャングイングを実施しており、自ら開発・製造した商品で“顧客の争奪戦”を挑んできているのである。

“価値”を売るマーチャングイングとは？

年々小売業全体として低価格戦略のプレッシャーは強まりこそすれ、弱まることは決してない状況である。

低価格に反応するといっても通常購買する商品が2割、3割では飛びつかず、冷凍食品は5割引でないと売上に繋がらないという。しかしながら片方ではいくら値段を下げても売れないものはサッパリ売れない商品もある。

情報武装をし、学習体験を積んだプロの消費者は、スーパーマーケットでの日常的な買物では、チラシ商品の衝動買いはメッキリ減ったと言う。その根底には幾ら低価格を訴求しても、「又いつか買えるチャンスはあるのだから何も慌てて...」という心理が働いているのかもしれないし、保存のきく調味料・ラップ等、半年分ぐらいはストックしている？。

小売業の“安売り合戦”は、長期化するに従ってまさに「売り疲れ」、「買い疲れ」の言葉通り、仕掛ける小売業側も、買う顧客側も時間と共に疲れ、興味を失い、マヒしてくるのであろう。

固いサイフのヒトは、消費者が“価値”として認めない限り、購買には繋がらない。その価値とは顧客個々に異なるものであり、情報として正しく顧客に伝わらないと購買には結びつかない。低価格だけではなく、食品添加剤有機栽培？低脂肪？環境問題対応？原産地？調理法？味(試食)？等々の情報が個々の顧客の価値判断に必要とされる。百貨店はよく「場所貸し業」と揶揄されるが、スーパーマーケットも実質はメーカーに対する「棚貸し業」に過ぎないのではないかと言う疑問が出てくる。個々の顧客を理解する仕組と情報を提供する仕組、さらには個々の顧客に向けた提案がない限り“価値”を売ることは容易にはできないものではないと考える。

第九章：FSP成功秘笈

マーチャダイジングとマーケティングの両輪走行の時代

かつてマーケティングという言葉を使うと、「マーケティングはメーカーのやる事で、我々小売業のやる事ではない」と真っ向から否定的に述べる小売業経営者は少なくなかった。

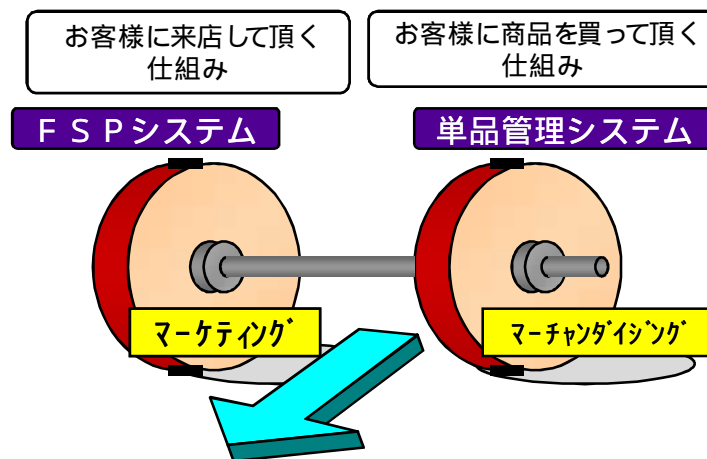
スーパーマーケットはメーカーが大量に生産した製品(商品ではない?)を、大量に売りさばく機能を持っていた時代には商品としての付加価値は生産段階でメーカーが付けていた(定価・メーカー希望販売価格)

メーカーは如何にその価格主導権を握りながら、マーケットシェアを高めるかをゴールとしていたため、販促費・リベート・協賛金、社員派遣等を駆使しながらマス・マーケティングを展開したのである。自社の製品のマーケットシェアを上げる為だったら同じ企画を複数のスーパーマーケットに持ち込む事は当然であり、必然的にスーパーマーケット側は競合相手と価格、品揃え、プロモーション等で深刻な同質化競争に陥らざるを得なかったのである。

供給側の論理が通用しなくなった今、逆に消費者に最も近いところにいるスーパーマーケット側にマーケティングの主導権を握るチャンスが訪れている。

マーチャダイジングでは、POSを利用しての世界に冠たる「単品管理システム」を構築した日本のスーパーマーケットは、今度はマーケティングとしてお客様に来ていただく仕組みとしての「FSPシステム」の構築が課題となる。

この商品(単品)を購入されたお客様(個人)は誰か? このお客様(個人)が買われた商品(単品)は何か? という商品とお客様のマトリクス分析無くしては顧客満足を達成し得なくなるであろうし、新しいマネジメント、経営も生まれてこないであろう。



マーチャダイジングの進化... ..

FSPで成功している企業では、上得意客の“客注”、即ち品揃えにたいする要望を実現しようと努力している。

会員にモニターになっていただき、定期的に品揃え、価格等をチェックしてもらう...、会員の情報の中に売れ筋商品があると積極的に展開する...。例えば糖尿病の夫を抱えた奥さんが「減塩の食パン」の陳列要請があれば、取引先を探し、週何回か定期的にし入れる...等を実際に行っている。

経営的に効率を追求する事は重要なことではあるが、それ以上に会員のニーズに応え、高い顧客満足を得ることの方が、経営的に優先されているのである。

スローセラーの商品だからといって、上得意会員がそれを目当てに来店する事もあり、自社の効率と言う都合だけでカットして顧客の期待を裏切ってしまうことは許されない。上位顧客に絞り込んだ品揃え、丁寧な顧客サービスはそれ以外の顧客にとっても心地よく、魅力あるものになる。

一流といわれるホテル、レストラン等の洗練されたサービスは、初めて訪れた客にとっても素晴らしさを実感できるものがあり、上得意客に絞ったマーチャダイジングの精進こそが今後の成功のキーとなる。

以下工事中
近日完成！
乞う！期待