

TESCO顧客戦略

Loyalty Marketing

ジェリコ・コンサルティング
代表取締役社長 荒川 圭基
www.jericho-group.co.jp

2003年現在店舗数・・・

英国	1 9 8 2 店
アイルランド	7 7 店
ハンガリー	5 3 店
ポーランド	6 6 店
チェコ共和国	1 7 店
スロバキア	1 7 店
タイ	5 2 店
韓国	2 1 店
台湾	3 店
マレーシア	3 店
計	2 2 9 1 店

TESCOの歴史・・・

創業時のコンセプト; 哲学“高く積んで安く売る”

1931年創立

1956年 初のスーパーマーケット

1961年 スーパーマーケットに参入

2003年 4兆5000億円

営業利益3000億円

本社所在地; 英国 ハートフォードシャー チェスナット

テスコ ロイヤルティマーケティングの定義

それは、戦術ではなく“戦略”
戦略として導入(全社的な取組)

シカゴマフィア会議のような雰囲気、
中止するかしないか口論(ファイトになった)

より購買を刺激する一面的な販促ではない
グリーンスタンプ(1997年中止)

購買行動、消費態度を変更する戦略である
顧客の購買行動に接近する！

したがって、顧客の購買データを細かく分析し、
顧客別に購買行動、消費態度を理解する
「顧客個人別買物データの分析」
ここが通常のFSP取組と異なる。

1993年スタート前;調査(リサーチ)

調査、開発に2億円予算計上

米国を徹底的に調査、ヒヤリング

米国は参考にならないと判断(米国会員価格制)

TESCO 独自のコンセプト、数ヶ月、討論

会員価格ではない;一時的なもの
カタリナマーケティングの商品クーポンではない
継続的な購入促進;ロイヤルティマーケティング選考
Sainsbury'sの猿真似じゃない

1993年スタート前; トップ結論

何が成功し、何が失敗か？ リサーチ

結論 「顧客にアピールしなければ
失敗する」

カードのブランド構築が重要！

殆どの企業は、カードのブランド化に失敗
顧客の認知が低い。

殆どの企業は、会員購買データを利用していない
ことに気付いた。

テスコクラブカードの始まり

1993年/3月
3店舗実験開始

1994年/11月
11店舗に拡大
その後14店舗に

1995年 2月13日
全店導入、無言の役員会決定
ビッグアドベンチャー！

初のダイレクトメールキャンペーン

1994年/9月
会員カード開始から10ヵ月後
10万件ダイレクトメール
ターゲットベース
30ポンド(6000円)購入で3ポンド(600円)値引き、
低金額購入者には10ポンド購入で1ポンド値引き
というシンプルなもの

反応率
70%

売上アップ効果
DM発送顧客の売上アップ率; 4%
結果 7%アップ

役員会 「無言の驚き」

1994年/11月22日

会員買上データ

反応率(レスポンス結果)

調査結果のレポートに

役員、真剣な眼差し、そして無言……

MacLaurm

“30年かかって知った以上のことをたった3ヶ月で知った”

当時、600店、全店導入が決定された。

1995年2月13日 「Because we can！」

1995年2月13日

TESCO 歴史的な日

全店600店 テスコクラブカード導入

“われわれは、これをやらねばならない……
われわれはできるのだから”

準備; “SPEED”

カード

電話(テレマーケティング)

申込書フォーム

テレビ広告

スタッフ説明会

開始2週間後; 会員700万人

1995年5月14日。 大量DM

500万通のダイレクトメール
“First Quaterly Mailing”
年4回の封書ダイレクトメール・プログラム(現在も実施)
過去の20倍のDM
* 年4回のクリスマス

1400万ポンド(28億円)バウチャーを発送
(1店舗平均約470万円、年間1880万円)
一人当たり100ポンド(2万円)
150ポイント(3ヶ月15万円以上)以上のクラブ会員
2003年現在; 100億円バウチャーを発送

結果 1780万ポンド、バウチャー利用40%

バウチャー・プログラム

5 ポンド(1000 円)ごとに1ポイント
1ポイント5ペニー(1%)

10 ポンド(2000 円)購入しないとポイント資格なし
但し、学生など除く

50ポイント→2.5ポンド(500 円)バウチャー
100ポイント→5ポンドバウチャー
150ポイント→7.5ポンドバウチャー

年4回定期DMプログラムの理由(1)

顧客は皆同じように反応するだろうか？・・・
そのようなことはない！
伝統的な販促は、同じように反応するという仮定に基づいている

顧客が違えば、それぞれニーズは異なる

不必要な情報を不特定に提供しているのは浪費である

バナナ;すべての人にディスカウントを与えている
しかし、積極的にディスカウントを求めている多くのお客がいる
その顧客を知らない多くの小売業は金を浪費している

年4回定期DMプログラムの理由(2)・・・

ノンターゲット広告・・・

間違った顧客に間違ったオファーを訴求

通常価格で購入する来店頻度の高い顧客に期待していない値引き
もっと利益を上げられるのに利益を下げている

短期効果はあるが継続効果はない

ノンターゲット(不特定多数)販促費の浪費

ターゲット広告(ダイレクトメール)

プライスに敏感なターゲットをグループ化

彼らが購入するアイテムを選定(ポピュラー定番アイテム)

彼らに、ディスカウント価格でDM案内

ターゲットDMは、経済的且つ効果的なマスアピール
世界で最も成功しているダイレクトメール

ぼんやり迫る恐怖 「戦う戦略として目標設定」

ゼロサム ゲーム; 喰うか喰われるか

Sainsbury's クラブカード(1993年ナンバーワンシェア)

Asda ウォルマート買収 EDLP

Safeway ABCクラブカード

開始1年後のマーケット・リサーチ

「Tescoでの買い物28%増やし、Sainsbury'sの買い物16%減らした」

マーケットシェア推移

1995年	1月	2月	3月	4月	5月
Sainsbury's	19.4	19.0	19.1	18.7	18.8
Tesco	18.1	18.5	19.2	19.9	19.4

逆転!

カード導入2/13

TESCOロイヤルティ・マーケティングの目的

カスタマーシェアアップ

購買行動を変えさせる; 来店回数、バスケット単価
消費態度を変えさせる; 購買アイテム

ライフタイムバリューのアップ

独占ができないが、できるだけ長く購入していただく
継続購入
離反防止

目的追求のための顧客分析

who、when、why、what、how
これまで、what しか見ていなかった

データ(Too much data)戦略的活用

大量の明細データ Sainsbury'sはやらない

1000万会員

一人当り週40アイテム購入

5000万ショッピングトリップ(3ヶ月)

20億件アイテム

月間16億件明細データ

分析に30時間かかった

過去は、商品ベースのみ この時から

who、when、why、what、howを追跡

世界でもっとも複雑なデータベース…

“購買行動”洞察、“顧客プロファイル”洞察実現

10%サンプルデータでまずは分析開始

10%データ分析……

dumhumby (ダンハンビー) 社 ~ データ分析会社設立

25人のスタッフ

いろいろ壁にぶち当たりながら分析……

65 ~ 75%の売上は、25 ~ 40%の顧客で実現

ロイヤル的の測定 ??? ……

RFV分析

データマート(多次元分析); アクションにならない?

ライフステージ(学生、ヤングアダルト、ニューファミリーなど8グループ)

トップ100人買上高は、ボトム4000人分

80-20の法則の存在

1%購買データ抽出して分析 ビッグチャレンジ！

ショッピングパターン分析……

15部門、4万5000アイテムから何がもっともアピールするか
同じ商品でも、顧客によって、使われ方が違う

バスケットから80つのバケツへ……what分析

1%データ抽出、8500アイテムから

3600万通りのペアをつくり、

80のバケツにし、購買の組み合わせをパターン化

クラスター分析(統計手法)から……why分析

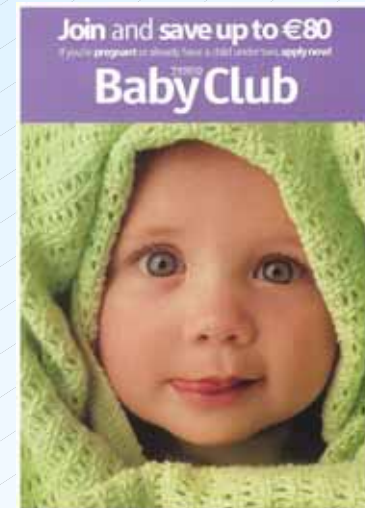
80のバケツと27のライフスタイル

2つから12万通りのクーポンパターンを作成

クラブカード「慎重に、且つ戦略的に取り入れる」

クラブ; エモーショナル・ブランド

テスコのクラブカード・・・
ベビークラブ; ポテンシャルがあるのに・・・、
Bootsにとられている
トドラークラブ;
キッズクラブ;
ワールド・オブ・ワインクラブ;
ヘルシー・リビングクラブ;



クラブカード発行の目的と戦略が重要・・・
常にベストなオファーを考える!
例えば、ワインクラブ会員の興味は新ブランドのテイストであり、
購入している商品の追加購買ではない。

プログラムのスローガン

S A V Eではなく、

T h a n k y o u特典

E v e r y l i t t l e h e l p e d
すべてに、小さな手助け

TESCO成功の条件

- (1) 勢い！はずみをつける
- (2) 単純化；シンプル追求 わかりやすいこと
- (3) コントロール；すべてをコントロール
- (4) インボルメント；全社、全従業員巻き込む
- (5) 準備；実験、実験、議論、議論、議論
- (6) 野心；挑戦！
- (7) コミットメント（公約）；全役員の理解

TESCO 顧客戦略から要点！

経営政策・・・顧客政策の導入決意

ロイヤルティ・マーケティング

セグメント・マーケティング

ターゲット・マーケティング

ポジショニング

ロイヤルティ・マーケティング導入

カスタマーシェア；家計の食料支出の何%獲得できているか

ライフタイムバリュー追求；100万円購入10年で1000万円

目的追求のための顧客分析

who、when、why、what、howでマーチャンダイジング

自社の顧客ターゲット設定

ターゲット別ライフスタイル分析；研究とデータ活用

データ分析概念

仕組み; 明細データ記録、最低2年分保管
現状ホストコンピュータ、大型DWHから
超高速エンジン採用
短期開発、超高速、フレキシブル

データ活用概念
総合RFM、カテゴリーRFM、集合演算
デシル顧客別購入単品クロス分析
ライフスタイル顧客抽出
顧客識別マーチャンダイジング方針
プロモーション顧客抽出、結果分析