

Barbara E. Kahn and Leigh McAlister

Grocery Revolution: The New Focus on The Consumer, Addison-Wesley, 1997  
(法政大学経営学会『経営志林』2000年3月号掲載)

## 1. 本書のテーマと特徴

'Grocery Revolution: The New Focus on The Consumer' (邦訳版タイトル『グローサリー・レボリューション：米国パッケージ商品業界の経験』)は、ふたりの女性研究者によって書かれたものである。発売当初から本書は、オンライン書店「アマゾン・ドット・コム」の書評欄などで非常に高い評価(5つ星)を得ていた。

現在、バーバラ・カーン女史はコロンビア大学ビジネススクール教授、レイ・マッカリスター女史はテキサス大学ビジネススクール教授の地位にある。消費者行動研究の領域は、米国の学会でも女性研究者が多い分野である。女性という枠を超えて、ふたりはリサーチャーとして傑出した存在であり、1970年代の後半以降、ブランド選択理論、消費者行動の数量モデル分析、実験的な消費者リサーチでふたりは多くの研究業績を残している。

戦後最長の景気回復過程に入るすこし前から、米国のパッケージ商品業界(Grocery Industry)ではドラスティックな構造変化が始まった。本書は、この業界における構造変化の実態を記述し、未来を展望したものである。パッケージ商品(業界)という言葉は、日本の読者にはあまり馴染みがない用語かもしれない。原語では、"Grocery"を指しており、しばしば「グローサリー」あるいは「グロッサリー」などと呼ばれることもあるが、一般には、スーパーマーケットなど品揃えの中心として取り扱われている「包装消費財」(Packaged Consumer Goods)のことである。

本書がコンサルタントの書いた類書と大きく異なっているのは、パッケージ商品業界の変化を説明するために、ほぼ30年間にわたって研究者(とくに、消費者行動研究者)が地道に取り組んできた理論研究の蓄積と、検証のための膨大なリサーチ結果を、説明手段として説得的に用いていることである。著者たちは、<序文>でこのことをつぎのように表現している。

「本書の目的は、パッケージ商品業界で起こっている混沌とした変化を読者に理解してもらい、その出発点として消費者に焦点を当てることである。そのために、本書では、グローサリー商品(パッケージ商品)を購入するときの消費者行動に関して、アカデミックな研究から得られた知見を『読者にわかりやすく』伝えることにする。本書で紹介する知見の多くは、グローサリー商品の買物行動についてのリサーチから得られたものであるが、ほとんどの事柄は、他の業界や商品についてもほぼ同様に当てはまるはずである。パッケージ商品の業界を例としてとりあげることで、読者が他の産業や市場で起こっているマーケティング・プロセスの全体

像を理解してもらうことを期待する。」

## 2．本書が書かれた時代背景と全体像

本節ではまず、本書のおおよその見取り図を与えることにする。各章の詳細は、次節で紹介することにする。本書の全体は、大きく2つの部分から構成されている。第1部「流通革命」と第2部「消費者行動」である（翻訳タイトルは、原文の忠実な訳にはなっていない）。

### （1）パッケージ商品業の流通革命

第一部「流通革命」（Revolution in the Grocery Industry）では、パッケージ商品の業界で起こっている変化の兆しを整理している。筆者たちは、変化を引き起こしている基本的な要因は、「グローバリゼーション」「情報技術」「フラットな組織の出現」の3つであるとしている。ただし、彼女たちがそこで同時に強調しているのは、この業界が混乱に陥っている責任のかなりの部分は、業界人自らが招いたものであるという点である。

業界関係者自らが責任を追うべきは、値下げプロモーションを蔓延させたことである。価格プロモーションは“ドラッグ”のようなもので、マーケティング手段としていったん使い始めると、そこから抜け出すことがむずかしくなる。データで事実を示すと、1995年には、メーカーのマーケティング予算の75%がセールスプロモーションに支出されていた。残りの25%は広告予算に使われていたが、そのうちの3分の1はプロモーションを支援するために支出されていたのである。

メーカーのプロモーション依存によって生じる深刻な副作用は、流通業者による商品の「（在庫）積み増し」（Build-up）である。日本ではそれほど極端ではないが、米国では、価格面で有利なプロモーション対象商品を卸小売業者が余分に購入し、プロモーションが実施されていない他地域の流通業者に転売する（Diversion）ということが日常的に行われた。商品を転売して、そこから利ざやを稼ぐことができるからである。その結果、例えば、輸送中に商品が破損したり、送り状を作成するのに余分な事務経費が多くかかったり、その費用が最終的には消費者に転嫁されることになった。過度なプロモーションによる無駄な費用が、売上の約10%にもなっていたと推定されている。

パッケージ商品業界（メーカー・流通業者の両方）で非効率なマーケティング・プラクティスが一般化しているうちに、サム・ウォルトン率いる「ウォルマート」（Wal-Mart）のような小売業者（Mass Merchandiser：マス・マーチャンダイザー）が、消費者を志向した経営によって急成長を始めた。ウォルマートは、プロモーションの非効率に巻き込まれることなく、「EDLP 価格戦略」（Everyday Low Price Strategy）を採用し、メーカーとの取引で「取引リベート」を一本化するように求めた。固定的な低価格が実現できるよう努力をした結果、1986年からの

5年間で小売業全体が達成したパッケージ商品の売上増のほとんどを、ウォルマートなどのマス・マーチャンドライザーが奪ってしまうことになった。

伝統的な小売業者（たとえば、スーパーマーケット）は、ウォルマートのような「パワーリテラー」(Power Retailer)の出現に脅威を感じ始め、メーカーと協力することになった。パッケージ商品業界をあげて取り組んだ一連の活動が、「ECR」(Efficient Consumer Response: 消費者への効率的な対応)であった。パッケージ商品業界で活躍してきた伝統的なプレーヤーたちが採用した戦略としては、P & Gの「バリュー価格戦略」(Value Price Strategy) クエーカー・オーツ社の「経済的付加価値」(Economic Value Added)の採用などである。この過程で起こったことは、商品カテゴリー・事業単位でマネジャーに経営責任を与え、戦略的に商品カテゴリーを管理するように自社組織を再編成したことである。先進的なメーカーのなかには、販売組織を地域別組織から流通業者別に再編成している。顧客タイプ別に組織を編成しなおすという傾向は、10年ほど前から日本でも顕著に見られる現象である。

## (2) グローサリー商品の買い物行動

こうした変化のすべては、買い物行動に焦点を当て、パッケージ商品の流通システムを設計し直した結果に起こったことである、というのが著者たちの基本認識である。

「誰が消費者なのか?」「消費者は何を必要としているのか?」「どのようにしたら、競合より効率的に消費者のニーズを満たすことができるのか?」「買い物をするとき消費者を動かしている原理は何なのか?」

以上の問いに答えるために、第2部「消費者行動」(Consumers' Grocery Shopping Behavior)では、グローサリー商品の購買行動について、アカデミックな研究成果を紹介するという形が採用されている。これが本書の最大の特徴である。アカデミックなリサーチを援用するに際しては、以下のような課題を取り扱っている。

「消費者はどのように店舗を選択するのか?」「消費者はどのカテゴリーの商品を購入するのか?」「ある商品カテゴリーの中で、消費者はどのようにしてブランドを選択するのか?」「小売業者のマーチャンドライジング、価格、プロモーション戦略に対して、消費者はどのように反応するのか?」

消費者の店舗選択を理解するために、店舗の業態を概観し、店舗選択の要因を考える。消費者の購入決定には、計画購買、非計画購買、衝動買いを比較している。他方で、店舗に対する親近度、時間に対する切迫度、子供と一緒に買物についてくることの影響などが考慮されている。同時に、店舗レイアウト、メーカーの施策（例えば、新製品、SP、サンプル配布など）小売業者の施策（例えば、色彩、香り、音楽など）などの影響について考察されることになる。

消費者のブランド決定を理解するために、どのブランドを消費者が考慮しやすいと感じるのかをたずね、「考慮集合」の構成を決定する影響要因が取りあげている。その後で、ブランド名の重要性、既存のブランド名をカテゴリー拡張に利用する能力、そして、提携ブランドの影響

力について記述されている。また、小売業者が高品質 P B の商品ラインを発売し、メーカーブランドの優位に対して挑戦することが吟味される。情報収集の方策とブランドを選択のための情報利用で「ルールが単純化されること」に言及されている。

つぎに、小売業者のマーチャンダイジングに対する消費者反応を理解するために、商品カテゴリーやブランドに対する棚スペースの配分方法が考察されている。商品カテゴリーに対する棚スペースの配分は、消費者のブランド選択行動と製品バラエティが消費者の知覚に与えるインパクトによって決まる。価格戦略に対する消費者反応を理解するために、まず典型的な消費者が製品の実売価格を知らないことが明らかにされる。また、価格の知覚に対して影響を与えるさまざまな環境要因について検討が加えられている。プロモーション戦略に対する反応については、販売促進が有効なブランド群の存在、プロモーション活動のブランドロイヤリティへの影響、商品在庫の積み増し効果などについて考察がなされている。

### 3．本書の構成（各章の要約）

本書は、内容的に異なる 2 つの部分から構成されている。ここでは、各章の最初に数行から一頁の長さで掲載されている「要約」を、そのまま翻訳して掲載しておく。第 1 部「流通革命」（第 1 章～第 7 章）は、パッケージ商品業界を全体として俯瞰したものであり、第 2 部「消費者行動」（第 8 章～第 11 章）は、消費者の買い物行動に焦点を絞った記述になっている。

#### （ 1 ）第 1 章：変革の光と影

変革によってパッケージ商品の業界では従業員の一時解雇や企業の合併、工場や店舗の閉鎖が起きている。また、変革によって小売業者は記録的な赤字を経験し、卸売企業は互いに合併を行っている。

#### （ 2 ）第 2 章： 広がる革命

パッケージ商品の業界で変化が起きつつある。その変化の一部を引き起こしている力とはすべての産業に共通している力である。情報伝達と交通手段の変化は国と国との間の障壁を取り除きながら、グローバルな競争を激化させている。情報技術の普及は中間管理職を不要にしつつあるし、組織の階層が消滅することによって、企業組織はいっそう柔軟で身軽になっていくはずである。

#### （ 3 ）第 3 章 パッケージ商品産業の発展

1974 年の価格凍結以前、米国のパッケージ商品の流通システムはとても効率的であった。し

かし、価格凍結以降、メーカーは、将来価格凍結が起きうることを予想して、メーカー建値を従来の利益率を確保するのに必要なレベルより上げた。メーカーは、建値を値上げしたために、時折、大幅な値引きを流通業者に提供しても十分な利益を確保できた。流通業者（卸と小売）は、このメーカーの値引きを利用して、特売仕入と転売によって大量の商品を仕入れた。しかし、特売仕入や転売にともない商品の取扱い作業が増加し、多くの商品が破損した。また、流通業者が行う特売仕入と転売についてメーカーと交わされた契約が複雑になり、しばしば、まちがった送り状が送付された。

#### （４）第４章：変わるパッケージ商品のマーケティングの構造

パッケージ商品メーカーは、３章で述べられた破壊的な取引に加えて、変わりゆく消費者、媒体環境、競争環境、そして小売業や卸売業に悩まされている。消費者は、ますます時間に余裕がなくなり、人種が多様化し、マーケティング・メッセージにうんざりしている。広告媒体は断片化し、効果的でなくなっても、価格高騰の一途を辿っている。「新」製品の粗製濫造は製品の差別化を失わせ、ブランド資産を低下させている。最後に、卸売業者や小売業者は合併し、互いに情報技術に投資を行っている。

#### （５）第５章：市場対応

メーカーは、原材料コストが下がっているにもかかわらず、NB商品の価格を従来通り高くしていたので、高品質のPB商品が出現し成功を収めた。というのは、PB商品の市場への参入機会を低くするとともに流通の非効率性を撤廃する動きがあったからである。P & Gは1991年にハイ・アンド・ロウ・プロモーション価格戦略を撤廃した。小売業者及び卸売業者は、当初P & Gの「バリュー価格戦略」に抵抗したが、業界団体調査を実施した後で、その考え方により柔軟になった。この調査によると、新業態の小売業者が26%のコスト優位性を梃子に、従来の小売業態の最良の顧客と最も利益性のある商品カテゴリーのビジネスをとってしまったために、従来型のスーパーマーケットの売上が減少してしまった。この巨大な「パワー・リテ일러」がだんだんと支配的になったにもかかわらず、他のメーカーは、従来型のスーパーマーケットを支援して再び競争力を回復できるように手助けしていた。

#### （６）第６章：ソリューション：消費者への効率的な対応

メーカーと伝統的な小売業者は、共同である領域に踏み込まざるを得なくなっている。その領域とは、「消費者への効率的な対応」(Efficient Consumer Response; ECR)と呼ばれ、伝統的な小売業者の競争力を回復させ、新しい小売業態の成長を抑えるのを目的に開発されている。ECRには、各カテゴリーの商品アイテムの組み合わせを見直す「効率的な品揃え」や、店頭のパネルまで継続的に商品補充を行う「効率的な商品補充」、ハイ・アンド・ロウ・プライスに伴う非効率から脱却するための「効率的なプロモーション」、製品の過度な増加を抑える「効率的な

新商品導入」などがある。

これらの領域を効果的に導入するには、視点をこれまでの粗利益志向から、「活動基準原価計算」(activity-based cost accounting)によって全ての直接固定費と間接固定費が製品に適切に割り分けることによって、純利益志向に変えていく必要がある。資産の責任ある活用を促進するために、報償システムも見直されなければならない。その上で、メーカーと流通業者は、組織構造を徹底的に見直し、戦略的な意思決定権限を両者のインターフェイスに位置する人たちに委譲しなければならない。

#### ( 7 ) 第 7 章：未来の構図

さまざまな業界で変化を引き起こしている大きな力（グローバリゼーション、情報技術、フラットな組織構造など）が、パッケージ商品業界にも革新的な変化を起こそうとしている。これには、これまでパッケージ商品業界で行われてきたさまざまな施策が非効率であったことや、従来のパッケージ商品の流通システムの基となっている社会経済的要因が根本的に変わってきていることが拍車をかけている。この揺れ動く産業の中で生き残り、繁栄するためには、消費者を理解し、彼らの要望を叶えることに焦点を当て続けることが非常に重要である。

#### ( 8 ) 第 8 章：購買場所の決定

この章では、まずスーパーマーケットとは何かをしてみることにする。今や、近所のパパママ・ストアでグロサリー商品を購入していたときとは、明らかに時代が変わってきている。現在、アメリカには 11 種類のスーパーマーケットの業態が存在しているといわれる。そこで、これらの新たな小売形態の一つひとつを説明し、さらに、インターネット上でのショッピングが実現する可能性について議論をする。

つづいて、消費者がどのような要因を重視して、ふだん買い物をするスーパーを決めているのかを調べてみることにする。消費者のグループが異なれば当然、彼らが重要と考える要因も異なってくる。それでもなお、すべての消費者にとって共通の傾向はあるはずである。したがって、消費者の一般的な買い物行動についても考えることにする。平均的な消費者は、どれくらいの頻度でスーパーマーケットに買い物に行くのだろうか？ 消費者は、特定のスーパーマーケットへのロイヤリティを高めているのだろうか？ それとも、複数のスーパーマーケットで買い物をする傾向にあるのだろうか？

消費者は複数のスーパーマーケットで買い物することがふつうである。また、ひとつの地域にいくつもの異なるスーパーマーケットがあることが一般的なので、スーパーマーケットの事業は今日、競争が非常に激しくなっている。そこで、消費者を自店に来てもらうために、あるいは、店内での滞在時間を長くして、より多くの金額を買い物に費やしてもらうために、積極的なインストア・マーケティング戦略を展開している。

小売業における競争は同業態のスーパーチェーン間での競争にとどまらない。他業態の小売

業、すなわち、マス・マーチャンダイザーやカテゴリーキラー（たとえば、トイザらスやペトコ社など）など、異業種の小売業に顧客を奪われることをも視野に入れておかなければならない。最近では、消費者に食料品以外の商品を、スーパーマーケットでも購入してもらえるように販売に努力している。

#### （９）第９章：購買カテゴリーの決定

消費者が買い物に行こうと決めて、どのスーパーに行くかも決めたら、次に決めるのは何をかうかである。購買の決定は、あらかじめ決められている場合（計画購買）と、店内で決められる場合（非計画購買）がある。さらには、購買が無意識のうちに合理的な理由がなく、衝動的に起こる場合もある。非計画購買決定は店内で行われていることから、インストア・マーケティングやマーチャンダイジングが重要であるが、このように非計画購買が起こりやすいという事実は、小売業者にとって非常に興味深い。調査によると、スーパーでの購買決定の60%以上は、非計画購買によるものである。個人的な要因が非計画購買に影響を与えている。とくに、消費者が買い物環境に慣れているかどうか、時間的プレッシャーを感じているかどうか、あるいは、消費者がひとりで買い物をしているのか同伴者がいるかどうかといった要因などが、非計画購買に影響を与える。これらの要因は、様々な形で非計画購買に影響を与えることがわかっている。

スーパーが消費者の購買習慣を変えることもある。第一に、スーパーのレイアウトは、消費者がどの通路を通るのかに影響し、結果的には消費者が何をかうかに影響する。第二に、メーカーの小売店内での購買促進活動も非計画購買を増加させ、一般的な購買習慣を変えさせる。メーカーは新製品を紹介したり、価格やプロモーション習慣を変えるなど、購買率に影響を与える活動を行うことができる。もっと直接的には、メーカーは店内でのプロモーション・プログラムを支援したり、店舗内での実演や試食販売・デモンストレーション販売をすることで購買促進を助けることができる。

最後に、店の雰囲気（店内環境の感覚的側面の変化）も購買に影響を与えることが証明されている。周囲のにおい、音楽、あるいは、装飾の視覚的变化など、店内の雰囲気は、消費者がどれくらいの時間を店内で過ごすか、そして、店内にいる時の消費者の気持ちに影響を与える。これらの要因は、購買される製品アイテムの種類や非計画購買の発生率にも関係してくる。

#### （10）第10章：購入ブランドの決定

消費者が一度ある商品クラスから購入することを決めると、次にはその商品のどの製品アイテムもしくはブランドをかうのか決めなければならない。ブランドは、その消費者の考慮集合（すなわち、消費者が購入を考慮している製品アイテムの集合）の中に入っていなければ選択されることはない。

それらのブランドは、どのようにして消費者の考慮集合に入るのだろうか？ この意思決定

は、消費者が店舗に入る前と入った後、両時点での諸要因に基づいてなされる。消費者は、店舗外で情報手がかりを通して商品について学習を積んでいる。例えば、その消費者は広告に接触しているかもしれないし、他の商品クラスでのブランド経験からあるブランドの名前に親しみを感じているかもしれない。また、口コミでそのブランドのことを聞き知っているかもしれない。しばしば、消費者のあるブランドへの選好は、店舗の中で形成される。この場合、パッケージ、棚割り、陳列、価格設定のパターン、ブランド間での強制的な比較などがブランドの選択に影響を及ぼしている。

消費者があるブランドに関して集めた情報、たとえば、ブランド名、栄養成分情報、パッケージの特徴や口コミによる推奨などの記憶のされ方が、消費者のブランドに対する好みやそのブランドの購入を考慮するかどうかに影響を与えている。また、棚に並んだストア・ブランドやPB商品の存在そのものが意思決定に影響している。

仮に消費者が最適な意思決定者であるのならば、考慮集合の内容が違っていても、最終的な商品購入は変わらないであろう。つまり、消費者は初めの段階で他のブランドの購入を考慮していたということとは関わりなく、常により好ましいブランドを選択するはずである。しかし、多くの場合、消費者が十分に注意を払って最適な選択をしているという確証はない。むしろ、消費者は購入を考慮するブランドを絞り込むために、しばしば意思決定を単純化するためのルールを用いる。調査結果によると、考慮集合の構成内容が変化すると同様に、最終的な選択も変化することが明らかにされている。

#### (11) 第11章：小売業者の戦略に対する消費者の反応

消費者にグロサリー商品を販売する場合、マーチャンダイジングに関して小売業者が考えなければならないことがたくさんある。マーチャンダイジングの決定には、以下のもの含まれる。すなわち、(1)ひとつのカテゴリーにどのくらいのスペースを配分すべきか、そして、カテゴリー内の各ブランドへどのようにスペースを配分すべきか。その際に、ブランドを置くスペースの位置はどのようにすべきか(例えば、棚の一番上なのか一番下なのかなど)、(2)商品アイテムの追加と削減に関する決定、すなわち、新しいアイテムを採用すべきかどうか、と、他の新しいアイテムが出た場合に既存アイテムを打ち切るべきかどうか、(3)価格設定、および、(4)プロモーションの決定である。

利益を上げるためには、小売業者は消費者の買い物の仕方を理解したうえで、そのカテゴリーの棚割りを管理する必要がある。顧客の購買パターンの記録に沿ってデザインされた棚割りは、売上を伸ばし、さらなる利益を生み出す。また、品揃えも棚スペースの配分を決定するのに重要である。幅広く品揃えをすれば、いろいろな種類の商品を提供することになるが、多すぎるとかえって顧客を混乱させてしまう。その場合、類似アイテムを棚から取り除くことによって、小売業者は収益性を改善することができるのである。



カテゴリー内でのブランドの品揃えを決定したなら、小売業者は価格設定を考える必要がある。消費者は、主に3つの形で価格に関わっている。第一に、消費者は価格について知っている必要がある。購買決定において、価格は非常に重要な基準であるにもかかわらず、いくつかの研究によると、消費者はしばしば習慣で買い物をするので、特定のアイテムを購入するのに支払った絶対的な価格を思い出せないことが報告されている。第二に、消費者は一般に参照価格と照合して、価格が妥当かどうかを判断する。参照価格とは、購買時点で示される価格であり、例えば、特売時と比較した場合の通常価格、すなわち、競争的価格である。言い換えれば、参照価格とは、消費者が記憶に留めている価格なのである。もし、購買価格がその参照価格と同等かこれを下回れば、その価格は妥当に思える。購買価格が参照価格を上回るならば、価格が妥当ではないと考える。第三に、消費者が価格の上げ下げに反応することによる価格との関わりである。消費者は、価格が下がって喜ぶこともあるが、それ以上に、価格の上昇に悩まされることの方が多いとされている。

最後に、小売業者は短期の価格プロモーションを行うかどうかを考えなければならない。スーパーでよく用いられる価格プロモーションには、メーカーや小売業者が発行するクーポン、主通路やエンドの店内ディスプレイ、新聞広告や店内チラシにおける特定ブランドの目玉価格の広告という3つのタイプがある。

#### 4. 米国のパッケージ商品業界：その後の変化

1997年に出版された原著書については、法政大学産業情報センターが主催する「ブランドマネジメント研究会」の参加メンバー17人により、ほぼ半年をかけて翻訳作業が行われてきた。日本語版は、2000年の3月末に「同文館出版」から刊行される予定である。

邦訳の出版に際して、筆者（小川）のリクエストに答えて、二人の原著者がわざわざ日本語版への序文を書いてくれることになった。＜日本語版によせて＞の翻訳は、3月末刊行予定の日本語版『グローサリー・レボリューション』に掲載されるはずである。しかし、序文の原文を読者が目にする機会はおそらくないと考えて、本紹介文の最後に＜付録＞として全文を掲載することにした。

筆者がふたりに＜日本語版によせて＞を執筆してもらうことにした動機は、以下の通りであった。＜付録＞は、「原著が出版されてからすでに2年以上が経過しているので、（1）その後の業界の変化、（2）情報革命の影響、（3）消費者リサーチの新展開について知りたい」（小川）という質問に対する、彼女たちの回答になっている。

電子メールの中で、筆者は4番目の質問をしている。

「（4）本書で展開された理論と実証結果は、日本の小売業者や消費者市場を解釈する上で若干の修正が必要ではないだろうか？ というのは、第2次大戦後に日本は米国からマーケテ

ィング技術と小売業の運営ノウハウを導入したが、日本ではその後、米国と異なる発展を遂げている。その背景としては、価格感度が高い米国の消費者に比べて、日本人は品質標準に対してより厳しい判断を下す傾向がある（事実、クーポンなどの制度が普及しなかった）、スーパー（量販店）、ホームセンター、コンビニエンス・ストアなどに見られるように、小売業態の消費者に対する役割が異なっている、基本的な社会経済的な条件（たとえば、人口密度など）が異なっているために、消費者のショッピング行動が違っている。」

彼女たちの答えは、「わたしたちは日本の市場や消費者をよく知らないで、” 訳者のまえがき ” のなかであなたたちから読者に回答を与えてほしい」というものであった。

< 付録 >

**Introduction to Japanese Translation of Grocery Revolution**

Since the publication of the English language version of Grocery Revolution: The New Focus on the Consumer in 1997, the global grocery market has continued its rapid change. As predicted, weaker grocery players are being rapidly absorbed by stronger players.

In the US market in 1999, Kroger bought Fred Meyer (combined sales \$43 billion), Albertson's bought American Stores (combined sales of \$33 billion), Safeway bought Randall's (combined sales of \$27 billion), and Ahold, a Dutch grocer, is trying to buy Pathmark to make it the fourth largest US grocer (combined sales of \$20 billion).<sup>1</sup> Four years ago, the top five food retailers in the US represented only one-fifth of sales. As we move into the year 2000, the top four food retailers represent one-third of all US supermarket sales.<sup>2</sup>

This consolidation is not limited to the US market. In 1999 Carrefour bought Promodes (combined sales \$65 billion) in what is seen as an attempt to protect the French market from Wal-Mart. And Wal-Mart (global sales of \$160 billion) moves relentlessly into the rest of the world with an offer to buy ASDA group. When we look at the world's ten largest food retailers, we see Wal-Mart leading the pack, Carrefour/Promodes a distant second, and Japan's Ito Yokado (\$40 billion in annual sales) eighth on the list that contains four US based chains, two German chains, two French chains, one Dutch chain and one Japanese chain.<sup>3</sup>

On the manufacturer side, we see a reversal in the ECR-inspired trend toward reduced promotion spending in the US. According to A. C. Nielsen's Ninth Annual Survey of Trade Promotion Practices, US manufacturers spent 15% of sales (\$75 billion) on promotion in 1998 after spending only 12% of sales on promotion in 1997. (This increase in promotion spending may be a result of the retailer consolidation.)

Consolidation in the grocery industry provides the opportunity for massive scale economies if retailers and manufacturers can effectively globalize their operations. One element critical for the globalization efforts to succeed will be the standardization of data and communications. What will replace and extend the role of the UPC code?

---

<sup>1</sup> Supermarket News, "What's Next", September 20, 1999, p. 16.

<sup>2</sup> The Third Annual A. C. Nielsen Consumer and Market Trends Report, p. 6.

<sup>3</sup> Supermarket News, "Carrefour, Promodes Deal Called Rebuff to Wal-Mart," September 6, 1999, p. 57.

As we look into the future, we see the Internet posing a threat to bricks-and-mortar stores. Priceline's Webhouse Club, "Peapod, NetGrocer, Homegrocer and Streamline stand out among the more than three dozen Internet grocery delivery services now resident on the Web. The Streamline configuration most closely approximates the highly-touted automatic replenishment potential of the Internet via its "Don't Run Out" [DRO] program."<sup>4</sup>

"DRO automatically generates a shopping list based on member consumption patterns, then prompts consumers via e-mail to alter the standing list when the system detects variances in usage. Retailers enjoy the early warning system and can more closely calibrate inventories. Manufacturers point to the inherent advantages of a system that virtually locks consumers into a brand preference and eliminates comparison shopping."<sup>5</sup>

B2B (i.e., business-to-business transactions over the internet) promises to have an even bigger impact on the supply chain structure and costs than did ECR. The communication and cost savings will spread beyond the manufacturer and retailer to include those firms that supply raw materials to grocery manufacturers.

Research developments since 1997 have focused on ways to increase value to the consumer. One stream of research has looked at how to increase the useable variety in an assortment without exorbitantly increasing costs. Some of the more interesting research has found that it might be in retailers' best interest to strategically reduce the number of SKUs in an assortment in order to increase the perceptions of desirable variety. Other research has focused on understanding how consumers are likely to use the Internet to shop for their goods. For example, researchers have been studying how consumers search for information and browse on the Internet. Models have been developed to try and capture new insights into consumer behavior through the capture of the "click-stream" data that internet browsing generates. Another topic of concern is how price sensitivities and reactions to price promotions may change when information and comparison shopping can be done easily through the use of specially designed search engines. Finally, there has been a great deal of research examining the role of brand name, both of retailers and manufacturers, as these industry changes (e.g., the rampant consolidation of grocers and increase use of the Internet) take place.

In closing this introduction, we want to repeat the call to action laid out in the

---

<sup>4</sup> The Third Annual A. C. Nielsen Consumer and Market Trends Report, p. 8.

<sup>5</sup> The Third Annual A. C. Nielsen Consumer and Market Trends Report, p. 8

English language version of this book. Change is coming to all industries in all parts of the globe. “Over the next 30 years, geographic and regulatory barriers will fall, electronic distribution will start to parallel and even to bypass physical distribution, ...and focused competitors will attack like piranhas. Companies will have to restructure or die.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> McKinsey Quarterly, “Getting to Global,” Lowell L. Bryan and Jane N. Fraser, 1999, Number 4, p. 68.