

FSPとは何か？ FSPのルーツ「アメリカン航空のFFP物語」

1978年、カーター大統領の時代に「航空規制撤廃法」という法律が制定され、規制撤廃により100以上の企業が航空旅客輸送業界に新規参入し、熾烈な登場客の獲得競争が勃発した。

その結果、10年後に残ったのが20数社、結果的には参入した数の100社以上が生き残れなかったほどの競争であった。

①アメリカン航空のマーケティング変換

アメリカン航空では80年代に向けて生き残りのために一大リサーチを行った。

その結果、膨大な販促費用をかけて2,500万人という搭乗客を集めたにもかかわらず、年間13回以上利用する80万人の搭乗客が何と65%の収益を占めているという事実にもち当たることになった。

アメリカン航空ではその調査結果を前に愕然とした。

「多くの搭乗客の獲得競争に経営の目がゆき、販促費の殆どを投入してきたけれど、真に我が社の収益を支えてくれたのは80万人のお客様であり、我々が感謝も、報いる事もしてこなかった・・・」との反省に基づき、新たなマーケティング戦略を展開することを決意した。

②FFP—AAdvantageの創設

いままで使っていた膨大な販促費用・特典を年13回利用して頂いているお客様に還元し、更に利用回数を増やして頂き、80万人を100万人、500万人にする事によって企業の生き残りを目指した。

“AAdvantage”(Frequent Flyer Program)というマイレージカードを1960年に発足させ会員を増やしていった。

1981年(100万人)、1986年(300万人)、1994年(2,600万人)。1982年には上位2%~3%の顧客対象に“ゴールドカード”を、1992年には同一%顧客対象に“プラチナカード”を発行し、上得意客に対する見返りを多くし、囲い込みを行った。顧客の視点に立ち、飛行機、ホテル、レンタカーの予約を一個所で可能な“SABRE”システムを整備し、Citibank(銀行)、MCI(長距離電話)、FTD(花)等とも提携し、マイレージは「第三の通貨」と言われるまでに浸透した。これらを強力に支えてきたのが超並列コンピュータを用いたDWHの存在であり、顧客データベースを利用したマーケティング手法は一気に航空業界を塗り替え始めた。

FFPをルーツに広がるロイヤルティカード戦略 —FXP

FSP/FUP/FBP - アメリカン航空を嚆矢とするFFPの広がりには各産業にも飛び火し、車業界ではFUP(Frequent User Program)、ホテル業界ではFSP(Frequent Stayer Program)、小売業界ではFSP(Frequent Shopper Program)、またはFBP(Frequent Buyer Program)としてその考え方、仕組みが取り入れられていった。

「新規顧客の獲得には既存個客に比べて5~7倍のコストがかかる・・・」、「車のユーザー1人が一生の内購買する車の費用は数十万ドル(顧客の生涯価値)」、「20%の顧客が80%の売上げ・利益を占める(80:20の法則)」等の理論武装が進み、顧客データベースを基に顧客の選別と投資の特定顧客への傾斜による優良顧客の囲い込み戦略を推進していったのである。

カードも従来の割引・特典を前面に出した販促用カードとしての役割から、顧客データベースに顧客ID(識別コード)をつけた取引データ取り込むためには無くてはならない役割に変わってきている。

しかしながら車、ホテル業界でのFUP、FSP、更にはFFPにおいては顧客の利用頻度(Frequency)がそれ程でもなく、特に最近では特典・見返りの開示による新規顧客獲得競争に用いられ、同質化競争に陥りがちだ。その結果として新規顧客向けのディスカウントが強調される状況を生み、当初の優良顧客に用いるFFPのコンセプトから逸脱しはじめ、かけた費用の割には効果がないのでは？と疑問視されはじめている。

折角の顧客データベースで各種分析が出来ても真の顧客の期待・ニーズを予測し、検証し切れず、最前線の個客との接点において、そのデータを生かした形でのサービスの提供には限界を感じている点である。

ここ数年で日本の各航空会社共マイレージカードの獲得競争に一生懸命であるが、パン・アメリカン航空の悲劇を理解し、顧客満足を目指してのデータベース・マーケティング構築と活用を指向しているものと信じたい。

まさか目の前の搭乗客の争奪戦のために、後でツケの回ってくる手形を乱発しているのでは？と心配である。