

Carpe Diem – The Evolution of Airline Offers

Carpe Diem - L'évolution des offres aériennes

Changing times require a customised approach if airlines want to establish a competitive advantage. /Les temps changent. Si les compagnies aériennes veulent établir un avantage concurrentiel, une approche personnalisée devra être privilégiée



At less than a century old, the commercial aviation industry has rapidly evolved, making evolutionary leaps that have continuously strengthened the industry in line with the changing requirements and demands of an ever-more discerning consumer market.

From the use of airmail to support passenger travel back in the 1920s through to the creation of global distribution systems and the start of revenue management in the 1980s, much has changed for the airline industry. Now, in the 21st century, the sector is growing and changing once again, adapting to consumers who have fully embraced the internet and always-on connectivity.

And there is another leap yet to come, with industry players currently gathering the momentum to make the jump - which will see them embracing data-driven creation, pricing, placement, and promotion of customised offers relating to airline flights. This represents the next logical step in a connected world, in which airlines can make use of big data to put the right offers,

products and services in front of the right people, thereby not only creating a more individualised experience, but driving profitability, too. In research recently conducted by Skift on behalf of Amadeus, more than half of airline executives believe this will lead to increases in passenger revenue of 15 per cent or more.

This is the natural evolution of the dynamic pricing concept, in which an airline adjusts the pricing of components of an offer in real time, based on relevant factors such as known customer preferences, inferred customer intent, product availability, the competition, and timing. Where previously airlines would offer all customers one total fare, customised offer creation is the result of the realities that emerged as demand grew and airline ambitions expanded - though they remain underappreciated by many industry leaders.

While customised offers are undoubtedly beneficial for customers and can represent an important tool for retention, they also have significant benefits for airlines,

too. It may seem counterintuitive, but by providing customers with more options and easily understandable choices, as well as pricing that more closely aligns with how they value goods and services, airlines benefit from increased revenue and a move away from the decades-long push to commoditisation.

Customised offers are more complex than the current norms in selling, with an interdisciplinary approach required to balance pricing, design, and presentation to customers, but they are entirely achievable with the technology and knowledge available today that enables airlines to keep moving forward with the development of tailored packages.

Seizing the full potential of customised offer creation requires airlines to embrace five key points:

- 1. There is no such thing as a 'single customer' mindset.** Different passengers value things differently, based on who they are and their requirements for travelling. A tourist will look for different factors than a business traveller - and then again, a single passenger travelling for pleasure will have different needs to one travelling with a large family group. Segregating customers into segments as rudimentary as 'business or leisure' is therefore no longer an option.
- 2. Dynamic pricing will become the new normal.** Today's technology allows airlines to change the prices of their offers based on the availability of real-time data. Dynamic pricing will support customised offers.
- 3. Commoditisation is yesterday's news.** Customised offers have the potential to reserve, or at least reduce, the decades-old trend towards the commoditisation of the airline

industry. The misleading perception that all airlines offer an identical service and the focus on price as a sole point of differentiation is slipping away; airlines, particularly those from the Middle East such as Emirates and Etihad, have gone to significant lengths to prove they offer more than just a seat on an aircraft, but an entire experience. Differentiation based on service, not price, is becoming the new norm.

4. **Airlines must address the talent gap and outmoded organisational structures.** Responses from airline leaders interviewed for 'A New Formula for Airline Success' suggest that an evolutionary change is required in how airlines can create customised offers, which means that teams must adapt. Airline commercial teams are built around core functions that have matured over the years and that, to an extent, operate independently; but this will have to change if they are to keep up with the time. The rise of the customised offer era is an opportunity for airlines to recruit, retrain, and reorganise.
5. **The time is now. Change is happening.** Consumers are more connected, aware, and discerning in terms of price, value, and service offering than ever before. The technology and thought processes required to create customised offers exist, and are already being deployed by several leading airlines. Those that don't seize the opportunity will quickly fall behind. 🌐

En moins d'un siècle, l'industrie de l'aviation commerciale s'est transformée rapidement, faisant des sauts évolutifs qui ont permis à l'industrie de s'améliorer en fonction des désirs et des besoins en constante évolution d'un marché de consommateurs de plus en plus exigeant.

Depuis l'utilisation de la poste aérienne pour faciliter le transport de passagers dans les années 1920 jusqu'à la création de systèmes de distribution mondiaux et au début de la gestion des revenus dans les années 1980, le secteur du transport aérien a beaucoup changé. Aujourd'hui, au 21^{ème} siècle, il est en pleine croissance et évolue à nouveau, s'adaptant aux consommateurs qui ont pleinement adhéré à Internet et à la connectivité permanente.

Malgré tout, l'industrie fera un autre pas de géant dans un avenir rapproché, et les acteurs du secteur prennent actuellement l'élan nécessaire pour faire le saut. Ils devront adopter la création, la tarification, le placement et la promotion fondés sur des données d'offres personnalisées relatives aux vols aériens. Ceci représente la prochaine étape logique dans le monde de la connectivité, dans lequel les compagnies aériennes peuvent utiliser le Big Data pour présenter les bonnes offres, produits et services aux bonnes personnes, créant ainsi non seulement une expérience plus individualisée, mais permettant également une croissance des revenus. Selon une étude menée récemment par Skift pour le compte d'Amadeus, plus de la moitié des dirigeants de compagnies aériennes croient que l'adaptation de ces technologies cela entraînera une augmentation des revenus passagers de 15 % ou plus.

Il s'agit de l'évolution naturelle du concept de tarification dynamique, selon lequel une compagnie aérienne ajuste en temps réel la tarification des composantes d'une offre en fonction de facteurs tels que les préférences des clients, l'intention inférée du client, la disponibilité des produits, la concurrence et le moment choisi. Là où, auparavant, les compagnies aériennes offraient un seul tarif à tous les clients, la création d'offres personnalisées - résultat des réalités apparues au fur et à mesure que la demande augmente et que les ambitions des compagnies aériennes se développent - même si de nombreux leaders du secteur les sous-estimaient.

Les offres personnalisées sont certes bénéfiques pour les clients et peuvent constituer un outil de rétention important, mais elles présentent également des avantages considérables pour les compagnies aériennes. Cela peut sembler contre-intuitif, mais en offrant aux clients plus d'options et des choix facilement compréhensibles, ainsi que des prix plus en adéquation avec la valeur qu'ils accordent aux biens et aux services, les compagnies aériennes tirent des revenus accrus et s'éloignent de la tendance de banalisation qui dure depuis des décennies.

Les offres personnalisées sont plus complexes que les normes actuelles en matière de vente, puisqu'une approche interdisciplinaire est nécessaire pour équilibrer les prix, la conception et la présentation aux clients, mais elles sont tout à fait réalisables avec la technologie et les connaissances disponibles aujourd'hui, et elles permettent aux compagnies aériennes de continuer à progresser vers l'élaboration de forfaits sur mesure.

Pour tirer pleinement parti de la création d'offres personnalisées, les compagnies aériennes doivent tenir compte de cinq points essentiels:

1. **Il n'y a pas de profil client unique.** Chaque passager évalue les choses différemment en fonction de sa personnalité et de ses exigences en matière de voyage. Un touriste recherchera des facteurs différents de ceux d'un voyageur d'affaires. Un passager solo voyageant pour le plaisir aura des besoins différents de ceux voyageant avec un grand groupe familial. Séparer les clients en segments aussi rudimentaires que « affaires ou loisirs » n'est donc plus une option.
2. **La tarification dynamique deviendra la nouvelle norme.** La technologie actuelle permet aux compagnies aériennes de modifier les prix de leurs offres en fonction de la disponibilité des données en temps réel. La personnalisation des offres sera prise en charge par la tarification dynamique.
3. **La banalisation n'est plus d'actualité.** Des offres personnalisées ont le potentiel de mettre au rancart, ou du moins de réduire, la tendance à la banalisation qui dure depuis des décennies dans l'industrie du transport aérien. La perception trompeuse selon laquelle toutes les compagnies aériennes offrent un service identique et l'accent mis sur le prix comme unique facteur de différenciation s'effrite; les compagnies aériennes, en particulier celles du Moyen-Orient telles qu'Emirates et Etihad, ont déployé des efforts considérables pour prouver qu'elles offraient une expérience complète et non pas un simple siège d'avion. La différenciation basée sur le service et non sur le prix devient la nouvelle norme.
4. **Les compagnies aériennes doivent remédier à leurs déficits de talent et à leurs structures organisationnelles obsolètes.** Les réponses des dirigeants aériens interrogés dans le cadre de l'étude "Une nouvelle formule pour le succès des compagnies aériennes" suggèrent qu'un changement évolutif est nécessaire dans la manière dont les compagnies aériennes peuvent créer des offres personnalisées, ce qui signifie que les équipes doivent s'adapter. Les équipes commerciales des compagnies aériennes s'articulent autour de fonctions essentielles qui ont évolué au fil des ans et qui, dans une certaine mesure, fonctionnent de manière autonome. Cela devra changer si elles doivent suivre les nouvelles tendances. La montée de l'ère de l'offre sur mesure est une opportunité pour les compagnies aériennes de recruter, de reformer ses employés et de se réorganiser.
5. **C'est le moment d'agir.** Les changements sont déjà en cours. Les consommateurs sont plus connectés que jamais, plus attentifs et plus éclairés en termes de prix, de valeur et d'offre de services. La technologie et les processus de réflexion requis pour créer des offres personnalisées existent déjà et sont déjà déployés par plusieurs grandes compagnies aériennes. Ceux qui ne saisiront pas cette opportunité prendront rapidement du retard. 🌐