



Passengers board the wrong plane, Airlines fly to the wrong city

Les passagers se trompent d'avion, les compagnies aériennes se trompent de destination

Author | Auteur: Christophe Ritter, General Manager, Milanamos



In almost a week time, three European carriers have ceased their commercial operations. The most prominent is Primera Air, a long-haul low-cost airline, with an ambitious growth plan from various cities in Europe to the United States. Air Belgium stopped its operations to China and limits itself to ACMI operations for other airlines to survive. The regional UK operator Cello aviation did not have that chance: despite its operations under the Air France brand, the airline operated its last flight on 12th October this year. And the list might continue, with serious financial problems threatening Cypriot airline

Cobalt or Jet Airways in India, being unable to pay the salary of its staff for the second month in a row.

This situation is not unique to Europe, being only exacerbated by the high level of competition in an open market. African carriers have their own challenges due to the high cost of operations compared to other regions of the world, and the publicised situation of EcAir or the troubled Fastjet are shadowing the multiple African carriers operating on cash reserve only, with large operating losses.

Most of the time executives will blame rising fuel costs, high taxes, restrictive

bilateral agreements, or high cost of operations. But the principal cause of African airline's bankruptcy and lack of competitiveness lies elsewhere: **flying between the wrong cities and operating in isolation!**

Year over year jet fuel price increased by more than 40% in 2018 versus 2017, and even 44% in Africa according to the IATA's latest Jet Fuel Price Monitor. It translates to a global increase of the fuel bill in 2018 which is projected to reach about 3.4 billion USD for the continent only! If the price of orange juice goes up 50% , you might switch to apple. But for airlines fuel is needed to

keep its aircraft flying, and two options are available: absorbing the increase by realising lower profits or passing along the cost to the customer. In other words, executives must pass the hot potatoes to either their stakeholders or their airline clients, neither options being without any damaging consequences.

Therefore, the real solution is elsewhere. Airlines shall focus on developing their network, adding new routes that will meet with the local passenger demand, but also generate incremental network revenue through online and offline connections. Or the through traffic is by far the most profitable from a variable profit margin perspective since it generates origin and destination passengers and revenues on operating flights. Quite a simple solution, but far from being simple. Why? You need to fly between the right cities! Obvious, isn't it? But still lots of airlines operate between the wrong cities, and their executives blame their losses on fuel price, uncompetitive taxation, incidents and disruptions.

Profit maker routes are almost always the result of a detailed market analysis, looking at its traffic and revenue potential against the operating costs.

Having a bit of luck, using airline managers experience and following gut instinct is not to be disregarded. But it cannot be the sole driver of an ego-executive decision making. Otherwise soon your bottom line performance will be impacted by the common plague of the airline industry: flying between the wrong cities!

It is sometimes surprising to witness that some basic and straightforward questions remain unanswered before launching a new route. From macro to mesoeconomic, from country to specific origin and destination level, from point to point to connecting potential, all these issues shall be addressed one way or another. What is the GDP per inhabitant, its growth for the future, which type of clientele can we count on, can we expect traffic from the diaspora, how many alternative routings are offered by our potential competitors, is there a potential partner to cooperate, etc. Airline stakeholders and executive skimp sometimes these basic questions, trusting their experience, relying on their know how, and expecting that wishful thinking with a bit of luck will get the job done, and traffic flooding to the airline schedule.

Usually the main excuse for not performing a detailed analysis is the cost of such air traffic data. The second reason, and especially in Africa, is the relative unreliability of the information provided.

The cost of a good market solution varies from the provider and scope of the solution itself, but rarely exceeds more than a couple of thousands of dollars per month. Is it an incremental cost perhaps, but what does it represent against flying a plane half empty, at best? **The cost of market information for one year represents less than the losses of one flight hour carrying empty seats against passengers.** Flying to the wrong cities is the best way of burning cash, and saving costs on market information is the royal gateway to bankruptcy.

The second issue is usually related to the **quality of the data provided**, especially from Africa. And it is right that data quality which represents a challenge for most providers. But at the same time this issue is addressed by cross referencing various data sources, from travel agencies bookings, civil aviation, airport data, or tourism organisations. This process is called triangulation, whereby at least three different sources of data shall be used. But it also applies to estimating the route traffic, where three different methodologies can be used. For example, our application AIR.PM concatenates more than 300 different data sources, about 30 macro and mesoeconomic indicators by country, allows the user to select and compare different methodologies for route development, and provides ultimately a detailed profit and loss analysis for the first three years of operation. Mauritania Airlines is using it on a daily basis to build its schedule and evaluate the profitability of its new routes demonstrating that even with a limited fleet, the financial risk of flying the wrong cities is too high to be disregarded.

Beside performing a detailed market analysis, **looking for an airline partner is also important.** This is what we call cooperation: competitive-cooperation. As an airline, on a route by route basis, you can partner with one airline on a specific market, while competing on the others. As long as the partnership is generating incremental traffic for both carriers, there is no reason to shy away from this incremental revenue – at almost no incremental cost! The Route Network Coordination project offered by AFRAA to its airline members, with the technical support of our company, is having a great success because it does generate bankable results for the participating carriers. Kenya Airways and South African Airways are two large network carriers in Africa, members of distinct alliance, and competing against each other on multiple markets. But there were some routes where cooperating was bringing value for both airlines, increasing

directly their bottom line performance. This happens on a large scale, but also on numerous specific routes, between two regional operators.

A successful airline is all about identifying where and when to fly, at which price, and with whom to partner. So, the next time a CEO is blaming high costs, operational disruption, aircraft delivery delay, or the challenging economic market conditions to justify its/airline losses, remind him that **if passengers are flying the wrong plane, it is because its airline is flying between the wrong cities.** 🗣️

Dans une période d'environ une semaine, trois transporteurs européens ont cessé leur exploitation commerciale. La plus importante était Primera Air, une compagnie aérienne low-cost long-courrier qui avait un plan ambitieux de croissance évoluant de plusieurs villes d'Europe vers les États-Unis. Air Belgium a cessé ses vols vers la Chine et se limite aux opérations d'ACMI pour le compte d'autres compagnies aériennes pour survivre. Cello Aviation, l'opérateur régional du Royaume Uni n'a pas eu cette chance: malgré ses activités sous la marque d'Air France, la compagnie aérienne a effectué son dernier vol le 12 octobre cette année. Et la liste pourrait s'allonger, avec la compagnie aérienne chypriote Cobalt Air menacée par de graves problèmes financiers ou Jet Airways en Inde, qui se trouve dans l'incapacité de payer les salaires de son personnel pour le deuxième mois consécutif.

Cette situation n'est pas spécifique à l'Europe, étant aggravée par le niveau élevé de concurrence dans un marché ouvert. Les transporteurs africains ont leurs propres défis en raison du coût d'exploitation élevé par rapport aux autres régions du monde et la situation médiatisée d'EcAir ou de Fastjet en crise sont une réflexion des multiples transporteurs africains qui opèrent avec leurs réserves de trésorerie, et subissent des pertes d'exploitation élevées.

La plupart du temps les cadres blâment la hausse des coûts du carburant, des taxes élevées, des accords bilatéraux restrictifs ou le coût élevé des opérations. Cependant la principale cause de faillite des compagnies aériennes africaines et leur manque de compétitivité se trouvent ailleurs: **relier les mauvaises destinations et opérer en vase clos!**

En une année le prix du carburant a augmenté de plus de 40% en 2018 par rapport à 2017, il a même atteint les 44% en Afrique selon l'instrument le plus récent de surveillance des prix du carburant de l'IATA.

Une augmentation globale de la facture du carburant s'en est suivie en 2018, qui devrait atteindre environ 3,4 milliards de dollars pour le continent uniquement! Si le prix du jus d'orange augmente de 50%, vous pourriez passer au jus de pomme. Mais pour les compagnies aériennes le carburant est nécessaire pour maintenir les avions en exploitation, et deux options sont disponibles: absorber la hausse en réduisant les profits ou répercuter la majoration sur le client. En d'autres termes, les cadres doivent passer les patates chaudes aux autres parties prenantes ou aux clients de la compagnie aérienne, l'une ou l'autre option n'étant pas sans conséquences néfastes.

La vraie solution se trouve donc ailleurs. Les compagnies aériennes devraient se concentrer sur le développement de leurs réseaux, ajoutant de nouvelles destinations qui répondent à la demande des passagers tout en générant des recettes supplémentaires de réseau grâce à des connexions en ligne et hors ligne. Le trafic direct est de loin le plus rentable du point de vue d'une marge bénéficiaire variable puisqu'elle génère des passagers à l'origine et à destination et des revenus sur les vols d'exploitation. Une solution tout à fait simple, mais loin d'être simple. Pourquoi? Parce qu'il faudrait exploiter les bonnes destinations! Évident, n'est-ce pas? Mais beaucoup de compagnies aériennes exploitent des destinations qu'elles ne devraient pas desservir, et leurs cadres rejettent la responsabilité de leurs pertes sur le prix du carburant, des impositions non compétitives, des incidents et des perturbations.

Les itinéraires lucratifs sont presque toujours identifiés suite à une analyse détaillée du marché, en comparant leur potentiel en termes de trafic et de revenu aux coûts d'exploitation.

On ne peut pas ignorer l'importance d'un peu de chance, de l'expérience des responsables de la compagnie aérienne et de l'instinct. Mais une décision administrative d'une telle ampleur ne peut pas être guidée que par l'amour propre. Sinon vos performances ne tarderont pas à être touchées par le fléau commun de l'industrie du transport aérien: l'exploitation des mauvaises destinations!

Il est parfois surprenant de constater que certaines questions fondamentales et simples restent sans réponses avant de lancer une nouvelle ligne. Du macro au mésoéconomique, du niveau national à celui d'une origine et destination spécifique, du point à point au potentiel de connectivité, toutes ces questions devront être abordées d'une manière ou d'une autre. Quel est le

PIB par habitant, sa croissance pour l'avenir, quel est le type de clientèle sur lequel nous pouvons compter, pouvons-nous espérer du trafic de la diaspora, combien d'itinéraires alternatifs nos concurrents potentiels proposent-ils, y a-t-il un partenaire potentiel avec lequel nous pouvons coopérer, etc. Les parties prenantes des compagnies aériennes et la direction lésinent parfois sur ces questions fondamentales, faisant confiance à leur expérience, s'appuyant sur leur savoir-faire, et s'attendent à ce qu'avec un peu de chance leurs vœux seront exaucés et la compagnie aérienne sera inondée de réservations.

Habituellement la principale excuse pour ne pas effectuer une analyse détaillée est le coût de ce genre de données du trafic aérien. La deuxième raison, et surtout en Afrique, est le manque de fiabilité relatif des informations fournies. **Le coût d'une bonne solution du marché varie selon le fournisseur et la portée de la solution elle-même, mais dépasse rarement deux mille dollars par mois. C'est un surcoût sans doute, mais que représente-t-il contre le fait d'exploiter un avion à moitié vide, au mieux? Le coût d'une étude de marché d'une année représente moins que les pertes d'une heure de vol transportant des sièges vides au lieu de passagers.** Desservir les mauvaises destinations constitue le meilleur moyen de brûler des liquidités, et éviter d'effectuer une étude de marché pour réaliser des économies est une porte d'entrée assurée pour la faillite.

La deuxième question est habituellement liée à la **qualité des données fournies**, en particulier de l'Afrique. Et il est vrai que la qualité des données représente un défi pour la plupart des fournisseurs. Cependant, cette question est résolue par le recoupement de diverses sources de données, comme les réservations d'agences de voyages, l'aviation civile, les données aéroportuaires ou d'organisations touristiques. Ce processus s'appelle triangulation, auquel cas on utilise au moins 3 sources différentes de données. Mais il consiste également à estimer le trafic de la ligne, où 3 différentes méthodes peuvent être utilisées. Par exemple, notre application AIR.PM concatène plus de 300 sources de données différentes, environ 30 indicateurs macro et mésoéconomiques par pays, permet à l'utilisateur de sélectionner et de comparer différentes méthodes pour

le développement d'un itinéraire et offre au final une analyse détaillée des profits et pertes pour les trois premières années d'exploitation. Mauritania Airlines l'utilise quotidiennement pour établir ses horaires et évaluer la rentabilité de ses nouveaux itinéraires - démontrant que même avec une flotte limitée, le risque financier de desservir des destinations non rentables est trop élevé pour être ignoré.

À part l'exécution d'une analyse détaillée du marché, **la recherche d'un partenaire pour la compagnie aérienne est également importante.** C'est ce que nous appelons coopération: coopération concurrentielle. Ligne par ligne, une compagnie aérienne peut s'associer à une autre compagnie aérienne sur un marché spécifique tout en rivalisant avec elle sur d'autres lignes. Tant que le partenariat génère du trafic supplémentaire pour les deux transporteurs, il n'y a pas raison de se priver de ces recettes supplémentaires - à presque aucun coût supplémentaire! Le projet de Route Network Coordination offert par l'AFRAA à ses compagnies aériennes membres, avec le soutien technique de notre entreprise, connaît un grand succès car il génère des résultats «bancables» pour les transporteurs participants. Kenya Airways et South African Airways sont deux transporteurs de vastes réseaux en Afrique, membres d'alliances distinctes et en concurrence l'une contre l'autre sur plusieurs marchés. Mais sur certaines lignes la coopération apportait de la valeur pour les deux compagnies aériennes, augmentant directement leurs bénéfices financières. Cela se produit à grande échelle, mais aussi sur de nombreuses lignes spécifiques, entre deux opérateurs régionaux.

Le succès d'une compagnie aérienne consiste à déterminer où et quand effectuer un vol, à quel prix et avec qui entrer en partenariat. Alors, la prochaine fois qu'un CEO blâmera des coûts élevés, des perturbations opérationnelles, des retards de livraison d'avions ou des conditions économiques difficiles pour justifier les pertes de sa compagnie aérienne, rappelez-lui que **si les passagers se trompent d'avion, c'est parce que la compagnie aérienne s'est trompée de destination.** ●