

Restructuring strategy for African airlines

Une stratégie de restructuration des compagnies aériennes africaines

Author | Auteur: Steven T. Kargman, President, Kargman Associates, New York

The airline industry globally often faces serious financial and operational challenges, and in recent times it has not been uncommon to see airlines even in many industrialized countries undergo major restructurings. However, the travails facing airlines in Africa generally seem to be more acute than in most other parts of the world.

The disparity between the performance of African and non-African airlines is evident most clearly and strikingly in the profitability results for airlines in different regions around the globe. As shown in data from the International Air Transport Association (IATA), Africa stands out starkly as one of the few regions in the world where airlines in the region collectively have shown negative profitability in recent years. In fact, among the major airlines in Africa, very few operate on a profitable basis. In this article, we will provide a brief overview of major challenges facing African airlines and how the African airlines can respond to these challenges through the use of restructuring and turnaround tools and techniques employed by troubled companies across a range of industries.

Challenges facing African airlines

The African airline industry is subject not only to challenges affecting the airline industry globally – e.g., high fuel costs, fierce competition, high labour and capital costs, narrow profit margins, etc – but also to a unique array of challenges specific to African airlines in particular. Airlines in Africa must potentially contend with a broad range of nettlesome issues specific to Africa such as high taxes and fees imposed by African governments, higher prices for jet fuel than in other parts of the world, payments owing to the airlines blocked by African governments seeking to limit the outflow of foreign exchange, and unfavourable regulatory environments such as limited landing hours.

African airlines also suffer from a balkanized air traffic market and limited connectivity across the continent, weak and/or volatile national currencies, excessive government involvement and even micro-management in the case of state-owned airlines, and strong competition from foreign carriers (particularly some of the Middle Eastern carriers) on intercontinental flights to and from Africa.

Like airlines in other parts of the world, African airlines can also be buffeted by a number of external factors. For example, a spike in global oil and jet fuel prices can potentially squeeze an airline's bottom line, and passenger demand for air travel could be dampened by slow global or regional economic growth. Terrorist incidents, wars, civil disturbances or the outbreak of epidemics could also lead to a potential weakening of passenger demand.



Identifying and addressing problems at an early stage

Yet, whatever the source of the challenges facing African airlines, the key for such airlines, if feasible, is to address any such challenges at the earliest possible date. A crucial first step in this regard is for the airlines to have a pro-active and comprehensive monitoring and risk identification programme in place that will permit the airlines to identify problems at an early stage before they become too serious and too difficult to resolve or mitigate.

African airlines can potentially face a range of different pressures, from financial pressures to business and operational/performance pressures. There are many reasons that African airlines might face financial pressure. For example, as noted above, if the price of jet fuel increases significantly, that could create major financial pressures for African airlines and potentially reduce their profit margins, particularly if the airlines have not hedged their fuel costs. Alternatively, financial pressures on African airlines may result simply from the need for the airlines to make high debt service payments to their lenders (whether banks, bondholders, or otherwise) and/or high lease payments to their lessors.

Similarly, beyond financial pressures, there could also be a broad range of factors that might adversely affect the business or operational performance of African airlines. For instance, certain African airlines may have too expansive a route structure, including particularly routes that are not profitable. Furthermore, there may simply be a lack of efficiency or productivity in the operations of the airlines. Aircraft may not be turned around quickly enough at airports, ground handling operations (whether overseen by the airline itself or by a third party) may not be processing luggage or cargo with sufficient speed, timeliness, and precision, and the airline's customer service and ticketing/sales operations may not be handled in an efficient or effective manner.

Correctly diagnosing the problems

When an African airline is faced with major financial, business and/or operational challenges, it first needs to correctly diagnose what is the exact cause of the underlying problem as well as assess the severity of the problem. Specifically, among other issues, questions such as the following may need to be addressed: Is the airline facing a discrete set of problems or

are the problems much more pervasive, and are the problems short-term or long term in nature? On the financial side, is the airline facing a liquidity problem or is it facing what is fundamentally a solvency problem?

Only after conducting such a comprehensive and detailed assessment can an African airline begin to focus on developing appropriate and effective strategies for addressing such challenges. Ideally, if the problems have been detected at an early stage, the airline can take steps at that time to develop a prompt and effective response that will resolve or mitigate the problems before the problems worsen and become even more difficult to resolve or mitigate at a later date.

Applying restructuring/turnaround tools and techniques

Nonetheless, if the problems facing an African airline have not been adequately addressed at an early stage when such problems may be more manageable, it may be necessary for the airline to consider using the tools and techniques from the restructuring and turnaround disciplines. These tools and techniques are often employed by troubled companies (irrespective of the industry in question) in order to overcome financial, operational and/or business challenges. When properly applied, restructuring and turnaround tools and techniques can put a troubled company back on a more stable and sustainable path going forward.

Thus, on financial matters, African airlines that are experiencing serious difficulties servicing their outstanding debt might well consider applying debt restructuring techniques. A key aim of such techniques is to right-size the overall debt burden so that, after a debt restructuring is completed, the company is left with a so-called sustainable debt burden, i.e., an overall debt burden that it will find manageable to service in the future.

Likewise, the company's schedule for making debt service payments (whether interest or principal payments), including the final maturity date on the debt, might need to be adjusted or rescheduled to the extent necessary so that the schedule for debt service payments will be better aligned with the company's timetable for generating cash flow. As part of this exercise, it may even be necessary to build in certain specified grace periods with respect to debt service payments.

For African airlines with serious operational or business challenges, they would need to consider revising any

existing business plan. The aim would be to ensure that the revised business plan takes account of any new circumstances or realities that the airlines had not anticipated when formulating their initial business plan.


For example, airlines may not have fully anticipated major fluctuations in demand, major escalations of costs, and/or new developments in business such as the increasing digitalization of various business functions, and so forth. Airlines facing such unanticipated developments may need to revise the overall business strategy set forth in their original business plan in order to address those unanticipated developments and to ensure the long-term viability of the airlines.

Moreover, to the extent that African airlines are facing serious operational or performance challenges, they might need to revisit and possibly revise any existing operating plans. The aim of the exercise would be to identify areas where the airlines could achieve greater efficiency, productivity and profitability in their operations and performance.

Importantly, however, when making changes to their operating plans, the relevant airlines should be very attentive to how any steps that they plan to take would affect a range of intangible assets, if any, that the airlines may possess. Such intangible assets, to the extent they exist, may include, among other things, the overall quality of the passenger experience on the airline, the airline's reputation and track record for reliability and safety, and any existing goodwill that the airline may enjoy vis-à-vis its labour force and/or other key constituencies.

Conclusion

In short, African airlines, when faced with significant financial and/or business or operational challenges, should take the initial step of making a hard-headed assessment of the source, nature and severity of those challenges. It will generally be preferable, all things being equal, for such airlines to both identify and address problems at the earliest possible stage before those problems may become even more serious and likely more difficult to resolve.

Nonetheless, to the extent that the problems have not been identified and addressed at an early stage, it may be necessary for the airlines in question to develop and execute carefully tailored restructuring and turnaround strategies for addressing any serious challenges that the companies may then be confronting. In so doing, the airlines may thereby be laying the basis for repositioning themselves more favourably in the air travel marketplace. Indeed, ideally, the turnaround and restructuring strategy adopted by the relevant airlines can and should be designed to achieve that objective. 



L'industrie du transport aérien fait souvent face à de graves défis financiers et opérationnels à l'échelle mondiale, et ces derniers temps, des compagnies aériennes même de nombreux pays industrialisés ont subi d'importantes restructurations. Cependant, les compagnies aériennes africaines semblent faire face à des difficultés généralement plus aiguës que celles observées dans beaucoup de régions du monde.

La disparité entre les performances des compagnies aériennes africaines et non africaines est plus clairement évidente et frappante quand on compare les résultats de rentabilité des transporteurs aériens dans différentes régions du monde. Comme les données fournies par l'Association internationale du transport aérien (IATA) le montrent, l'Afrique se distingue comme l'une des rares régions du monde où les compagnies aériennes ont collectivement affiché une rentabilité négative ces dernières années. En fait, très peu de grandes compagnies aériennes en Afrique sont exploitées de façon rentable.

Dans cet article, nous fournirons un bref aperçu des défis majeurs auxquels font face les compagnies aériennes africaines et la manière dont elles peuvent y répondre par l'utilisation de techniques et outils de



redressement et de restructuration employés par des entreprises en difficulté dans différents secteurs.

Les défis des compagnies aériennes africaines

L'industrie du transport aérien africain est confrontée non seulement à des problèmes qui touchent l'ensemble du secteur aérien au niveau mondial, par exemple les coûts élevés du carburant, une concurrence féroce, les coûts élevés de la main d'œuvre et du capital, des marges bénéficiaires étroites, etc., mais aussi à un éventail unique de défis propres aux compagnies aériennes africaines. Elles doivent potentiellement affronter tout un ensemble de délicats problèmes spécifiques à l'Afrique, tels que des taxes et redevances élevées imposés par les gouvernements africains, des prix

de carburant plus élevés que dans d'autres régions du monde, des fonds dus aux compagnies aériennes bloqués par des Etats africains qui cherchent à limiter la sortie des devises étrangères et des cadres réglementaires défavorables tels que la limitation des heures d'atterrissage.

Les compagnies aériennes africaines souffrent également d'un marché du trafic aérien balkanisé et d'une connectivité limitée sur tout le continent, de monnaies nationales faibles et/ou instables, d'intervention excessive du gouvernement et parfois même de micro-gestion dans le cas des compagnies aériennes étatiques, ainsi que d'une forte concurrence des transporteurs étrangers (notamment certains transporteurs du Moyen-Orient) sur les vols intercontinentaux à destination et en provenance du continent.

A l'instar des compagnies aériennes du reste du monde, les transporteurs africains sont aussi affectés par un certain nombre de facteurs externes. Par exemple, une flambée des cours mondiaux du pétrole et du kérosène pourrait comprimer les marges bénéficiaires des compagnies aériennes, et la demande de voyages aériens pourrait être atténuée par une faible croissance économique mondiale ou régionale. Des incidents terroristes, des guerres, des troubles civils ou des flambées d'épidémies peuvent également conduire à un affaiblissement de la demande des passagers.

Identifier et résoudre les problèmes à un stade précoce

Quelle que soit la source des défis auxquels les compagnies aériennes africaines sont confrontées, la clé pour ces compagnies aériennes, si cela est faisable, consiste à les aborder toutes dans les plus brefs délais. Une première étape cruciale à cet égard serait pour les compagnies aériennes d'avoir en place un programme proactif et complet de suivi et d'identification des risques qui leur permettra de mettre le doigt sur les problèmes à un stade précoce, avant qu'ils ne deviennent trop graves et trop difficiles à résoudre ou atténuer.

Les compagnies aériennes africaines peuvent potentiellement faire face à un nombre de pressions financières, d'entreprise ou de fonctionnement/performance. Plusieurs raisons pourraient être à l'origine des pressions financières. Par exemple, comme indiqué ci-dessus, l'augmentation significative du prix du kérosène pourrait provoquer de fortes pressions financières pour les compagnies aériennes africaines et réduire potentiellement leurs marges

bénéficiaires, en particulier si elles ne disposent pas de couverture de leurs coûts de carburant. Les pressions financières sur les compagnies aériennes africaines peuvent également procéder tout simplement de la nécessité d'effectuer des paiements importants au titre du service de la dette à leurs prêteurs (banques, détenteurs d'obligations ou autres) et / ou des paiements élevés de location à leurs bailleurs.

De même, au-delà des pressions financières, un large éventail de facteurs pourrait aussi avoir une incidence défavorable sur l'activité ou la performance opérationnelle des compagnies aériennes africaines. Par exemple, il se pourrait que certains transporteurs africains aient un réseau trop vaste, dont notamment certaines lignes non rentables. En outre, il peut s'agir tout simplement d'un manque d'efficacité ou de productivité opérationnelle. Par exemple, une rotation des avions qui n'est pas exécutée assez rapidement au niveau des aéroports ; des opérations d'assistance en escale (qu'elles soient supervisées par la compagnie aérienne elle-même ou une société tierce) qui ne permettent pas le traitement des bagages ou du fret avec suffisamment de célérité, de promptitude et de précision; ainsi qu'un service à la clientèle et des opérations de billetterie/vente qui ne sont pas gérées d'une manière efficace ou efficiente.

Un diagnostic correct des problèmes

Quand une compagnie aérienne africaine est confrontée à d'énormes difficultés financières, d'entreprise et opérationnelles, il faut d'abord poser un diagnostic correct, identifier l'exacte cause du problème sous-jacent et en évaluer la gravité. Plus précisément, les questions suivantes devraient être prises en compte: La compagnie aérienne est-elle confrontée à un ensemble de problèmes ponctuels ou sont-ils beaucoup plus profonds? S'agit-il de problèmes à court ou à long terme? Sur le plan financier, la compagnie aérienne est-elle confrontée à un problème de liquidité ou connaît-elle ce qui est fondamentalement un problème de solvabilité?

Ce n'est qu'après une telle évaluation complète et détaillée qu'une compagnie aérienne africaine peut se concentrer sur l'élaboration de stratégies appropriées et efficaces pour relever ces défis. En principe, si les problèmes sont détectés à temps, la compagnie peut prendre des mesures à ce moment pour développer une riposte prompte et efficace qui permettra de résoudre ou d'atténuer les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent et ne deviennent encore

plus difficiles à résoudre ou à atténuer ultérieurement.

Mise en œuvre d'outils et de techniques de restructuration/redressement

Néanmoins, si les problèmes auxquels une compagnie aérienne africaine fait face ne sont pas convenablement traités à un stade précoce quand ils sont plus faciles à gérer, elle devrait envisager d'avoir recours aux outils et techniques qu'offrent les disciplines de restructuration et de redressement. Ces outils et techniques sont souvent employés par les entreprises en difficulté (quel que soit le secteur concerné) afin de surmonter des défis financiers, opérationnels et/ou commerciaux. Lorsqu'ils sont mis en œuvre correctement, les techniques et outils de restructuration et de redressement peuvent remettre une société en difficulté sur une trajectoire plus stable et durable.

Ainsi, en matière financière, des compagnies aériennes africaines qui connaissent de graves difficultés à assurer le service de leur dette en souffrance pourraient bien envisager la mise en œuvre de techniques de restructuration de la dette. Un objectif essentiel de ces techniques consiste à ajuster le fardeau de la dette dans son ensemble afin que, à l'issue d'une restructuration de la dette, l'entreprise se retrouve avec une dette viable, c'est-à-dire un fardeau total de dette dont le service sera facile à gérer pour l'avenir.

De même, le calendrier des paiements du service de la dette de l'entreprise (versements d'intérêts ou du principal), ainsi que la date d'échéance finale de la dette, devraient être ajustés ou reportés si nécessaire, afin que le calendrier des remboursements soit mieux en phase avec le calendrier de génération des flux de trésorerie de l'entreprise. Dans le cadre de cet exercice, il serait même nécessaire d'incorporer des délais de grâce pour le service de la dette.

Quant aux compagnies africaines qui connaissent de sérieux challenges opérationnels ou commerciaux, elles devraient envisager une révision de leur plan de développement. L'objectif serait de faire en sorte que le plan de développement révisé tienne compte des nouvelles circonstances ou réalités que les compagnies n'avaient pas prévues lors de l'élaboration de leurs plans initiaux.

Par exemple, les compagnies aériennes n'auraient pas pris la pleine mesure de majeures fluctuations de la demande, des dépassements des coûts, et/ou des faits nouveaux dans l'activité, tels que la

numérisation croissante des différentes fonctions de l'entreprise et ainsi de suite. Les compagnies aériennes faisant face à de tels développements imprévus devraient réviser la stratégie d'entreprise globale énoncée dans leur plan de développement initial, afin de répondre à ces évolutions non anticipées et d'assurer leur viabilité à long terme.

En outre, dans la mesure où les compagnies aériennes africaines sont confrontées à de sérieux défis opérationnels ou de performance, elles devraient réexaminer et éventuellement réviser leur plan opérationnel. Le but de l'exercice serait d'identifier les domaines où les compagnies pourraient s'avérer plus efficaces, plus productives et plus rentables dans leurs opérations et performances.

L'important cependant, en procédant au changement de leurs plans d'exploitation, les compagnies aériennes concernées devraient être très attentives à la manière dont les mesures qu'elles envisagent de prendre affecteraient un nombre d'actifs incorporels, le cas échéant, dont les compagnies aériennes pourraient être en possession. S'ils existent, ces actifs sont par exemple la qualité holistique de l'expérience du passager, la réputation, la fiabilité et la sécurité, et les bons rapports avec ses salariés ou d'autres groupes d'acteurs importants.

Conclusion

En bref, face à des défis financiers et/ou d'entreprise ou opérationnels importants, les compagnies aériennes africaines devraient prendre les mesures initiales pour une évaluation rigoureuse de la source, la nature et la gravité de ces défis. Il est généralement préférable pour ces compagnies aériennes, toutes choses étant égales, à la fois d'identifier et de régler les problèmes le plus tôt possible avant qu'ils ne s'aggravent davantage et deviennent probablement plus difficiles à résoudre.

Néanmoins, dans la mesure où les problèmes n'auraient pas été identifiés et réglés à un stade précoce, il serait nécessaire pour les compagnies aériennes en question de développer et d'exécuter des stratégies de restructuration et de redressement soigneusement adaptées afin d'aborder tout défi de taille qui serait le leur. Ce faisant, les compagnies aériennes pourraient ainsi jeter les bases pour un repositionnement plus favorable sur le marché du transport aérien. Idéalement, ce repositionnement peut et doit constituer un objectif principal de la stratégie de restructuration et de redressement adoptée par les compagnies aériennes concernées. 🌍