

Driving connectivity on the African continent

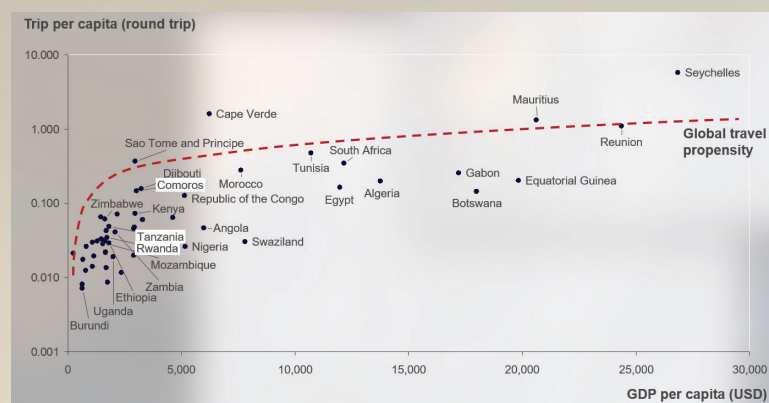
Stimuler la connectivité aérienne en Afrique: les avantages d'un programme approfondi de développement des services aériens

The African continent's economy is known for its immense growth rates over the last decades. The aviation industry is a clear beneficiary of this development with a passenger volume increase of 4.7% annually during the last 10 years. This sector clearly outranged the continent's gross domestic product (GDP) growth, which rose by only 2.9% per annum in the same period.

With regards to air services, the continent, however, is massively underserved when comparing the GDP with the trips per capita. Graph 1 illustrates the travel propensity in Africa compared to the world. The global trend line clearly shows that the more income available the higher the willingness to spend funds on air travel. Nevertheless, with the exception of certain island states being naturally positioned above the trend line, all African countries have a lower propensity to travel than they could have based on their level of GDP per capita. One reason for this is a weak development of air services on the continent.

A profound Air Service Development (ASD) programme has major benefits for a wide range of stakeholders. Internally, increased air traffic directly generates more aeronautical revenue for the airport operator and indirectly enhances the non-aeronautical income. The airport's shareholders profit from increased shareholder value and return on investment whilst also preserving the sustainability of the airport strategy. External stakeholders are beneficiaries of an ASD programme as well. Such programmes raise airlines' awareness of new market opportunities to extend their route network and ultimately to sell more tickets. Passengers embrace having greater connectivity to the world allowing them to travel to more destinations in a flexible manner. They also profit from lower ticket prices due to increased competition. The local government, as a major stakeholder, is interested in the sustainable connectivity of its region and a higher employment rate, which boosts tax revenues.

Graph 1: Travel propensity in Africa 2018



Source: Lufthansa Consulting



Author | Auteur:
Luisa Grasshoff,
Consultant,
Lufthansa
Consulting

Unlocking this potential is challenging since airports' business development opportunities are driven by airline network decision making. A lack of airline network management skills, relevant traffic data and respective time and resources are additional obstacles faced by airports when developing their air services. Anecdotal evidence from various airlines, furthermore, suggests that airports often do not sufficiently speak the airlines' language. They focus on different KPIs than airlines making encounters with airlines ineffective or even redundant.

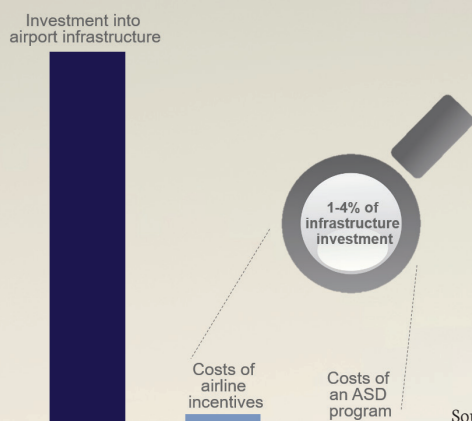
A further aspect which is often neglected by airports is the conservation of present traffic. Part of an effective ASD programme is not only the launch of new routes and the growth of existing capacity, such as a frequency increase or the use of larger aircraft on a current route, but also the sheer retention of these air services. Since it is easily measurable and more prestigious, airport operators often concentrate their traffic development initiatives on the two former aspects. As a result, a new route or capacity increase may cannibalise existing flights.

In this regard, partnerships between a region’s traffic development stakeholders and the granting of incentives play a major role. Various airports do not make use of these opportunities. They either do not grant incentives at all or do so in an ineffective manner defeating the purpose of developing their route portfolio on a sustainable basis. Double-dipping, i.e. granting incentives for the same air service more than once, can also be the result of an unaligned approach among traffic development stakeholders.

However, airlines need airports’ support. Carriers are reluctant to invest in new routes and markets with uncertain potential. They require local market insights and support to optimize their route network and establish new routes.

It may take three years until an air service becomes viable. This business risk should be shared between the airports on either side of the route and the operating airline, e.g. in form of agreeing on incentives. These discounts, payments and/or investments should be granted to airlines until the route performance improves. Airports often miss the opportunity of establishing such risk-sharing models when summing up the cost of this support. Nevertheless, incentives should be considered as an investment into an airport’s sustainable traffic development, which usually amortises within a limited period of time. In addition, the cost of a profound ASD programme only makes up a very small percentage of airport infrastructure investments. Catrin Drawer, Associate Partner at Lufthansa Consulting, elaborates on this: “During my two decades of business experience on the African continent and beyond, I have seen a multitude of airport operators constructing ultra-modern airport facilities for hundreds of million US dollars. Once the airports are ready, traffic stagnates, though, because the investment in an Air Service Development programme has not been considered in the budget.”

Graph 2: Illustrative comparison of cost for airport infrastructure, incentive payments and an ASD programme



Source: Lufthansa Consulting

With long-standing experience in traffic retention, growing existing air services and launching new routes since 1988, Lufthansa Consulting has offered its Network and Fleet Management expertise to airline customers as well as its distinctive knowledge in Air Service Development to airports. Scientific tailor-made solutions are prepared by a team of highly qualified experts, bringing with them a wealth of experience in airline network management.

Air Service Development programmes are customised for the client but they are typically divided into three phases. Initially, the airport’s market potential is assessed by identifying the true demand for air services and the respective unserved and underserved routes. For this purpose, the aviation consultancy’s data is calibrated with the client’s data and enriched by the Gravity Model, which reveals invisible demand due to the lack (or non-existence) of current services. A comprehensive traffic forecast conducted by a specific in-house traffic tool discloses the full market potential.

In the route development strategy definition phase, potential destinations are shortlisted and target airlines identified allowing for the creation of Route Studies. A Route Study is a powerful tool tailor-made for an airline on a specific route. It summarises all necessary KPIs to convince an airline to launch a route or enhance capacity. The comprehensive document contains an in-depth market overview, marketing support options, a route potential analysis as well as a route simulation conducted by advanced airline network planning software. In addition to the creation of Route Studies, an incentive scheme is developed customised to the kind of traffic the airport clients want to attract. In parallel, a strategy for retaining current air services is defined to ensure traffic growth and to avoid potential cannibalisation.

In the implementation phase, Lufthansa Consulting and its client jointly approach airlines to present the Route Studies and convince the carriers about the market potential. Once an airline has communicated its willingness to operate, the contract negotiations between the parties are supported.

Airlines appreciate that the aviation consultancy understands and speaks the airlines’ language. Airport clients profit from the company’s deep understanding of airlines’ requirements and decision parameters. Analysis and route potential simulations are conducted from an airline perspective which also permits the evaluation of the strategy fit for the target airline’s network strategy.

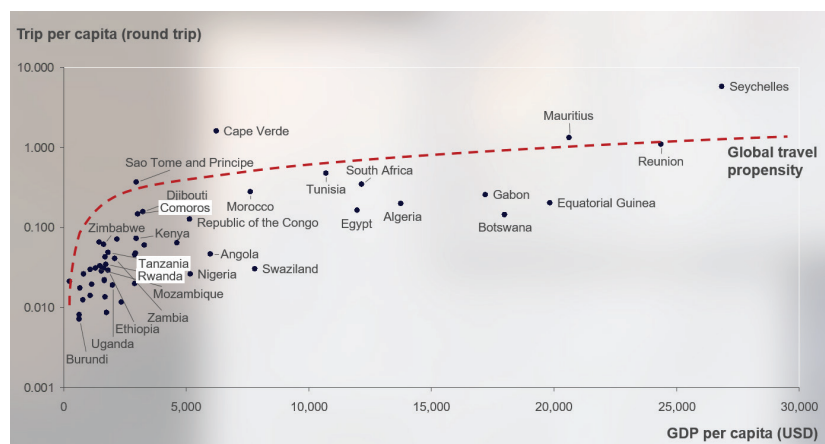
Catrin Drawer summarises the aviation experts’ strengths: “Besides having airline network planning expertise with state-of-the-art databases and network simulation tools, our clients benefit from our objective analysis which allows the establishment of a trustworthy basis for discussion with our client’s (potential) airline customers all over the world. We are very realistic about a route’s commercial potential which makes our ASD approach industry-proven.”

The African aviation industry has great potential. According to the Airbus Global Market forecast, growth rate of the number of trips per capita will continue to outrange the GDP per capita growth rate in Africa until 2037. The former will develop by 3.6% per annum while GDP per capita increases by 1.5% per year. These growth rates indicate significant changes to Africa’s aviation market. Airports can cater for this enhanced propensity to travel with an Air Service Development programme. 🌐

L'économie du continent africain a été caractérisée par un taux de croissance considérable au cours de ces dernières décennies. L'industrie de l'aviation a nettement bénéficié de ce développement avec une augmentation du volume de passagers de 4,7% par an au cours des dix dernières années. La croissance de ce secteur était nettement supérieure au produit intérieur brut du continent (PIB), qui n'a progressé que de 2,9% par an au cours de la même période.

En ce qui concerne les services aériens cependant, le continent est sévèrement mal desservi quand on compare le PIB aux déplacements par habitant. Le graphique 1 illustre la propension au voyage en Afrique par rapport au reste du monde. La tendance mondiale montre clairement que la disposition à dépenser sur les voyages aériens est proportionnelle à la disponibilité des revenus. Néanmoins, à l'exception de quelques États insulaires naturellement positionnés au-dessus de la ligne de tendance, tous les pays africains affichent une moindre propension à voyager qu'ils ne devraient à cause de leur niveau de PIB par habitant. L'une des raisons étant un faible développement des services aériens sur le continent.

Graphique 1: Propension au voyage en Afrique - 2018



Source: Lufthansa Consulting

Un programme approfondi de développement des services aériens présente des avantages majeurs pour de multiples intervenants. En interne, l'augmentation du trafic aérien génère directement plus de revenus aéronautiques pour l'exploitant de l'aéroport et améliore indirectement les revenus non aéronautiques. Les actionnaires de l'aéroport tirent profit de l'accroissement de la valeur boursière et du retour sur investissement tout en préservant la viabilité de la stratégie de l'aéroport. Les acteurs externes bénéficient également d'un programme de développement du service aérien. Ces programmes attirent l'attention des compagnies aériennes sur de nouvelles opportunités de marché pour étendre leurs réseaux et, in fine, vendre plus de billets. Pour les passagers, une plus grande connectivité au reste du monde permet de voyager vers plus de destinations d'une manière souple. Ils profitent également de la baisse des prix de billets en raison d'une concurrence accrue. Le gouvernement local, en tant qu'acteur principal, désire une connectivité durable de la région et un taux d'emploi plus élevé pour booster les recettes fiscales.

Il est difficile de réaliser ce potentiel puisque les opportunités de développement de l'activité aéroportuaire dépendent des décisions relatives aux réseaux des compagnies aériennes. Un manque de compétences en gestion du réseau aérien, de données de trafic pertinentes, et de temps et de ressources respectives, représente un obstacle supplémentaire auquel les aéroports sont confrontés dans le développement de leurs services aériens. Des témoignages de différentes compagnies aériennes, en outre, indiquent que les aéroports ne parlent pas suffisamment le langage des compagnies aériennes. Ils mettent l'accent sur des indicateurs de performance clés autres que ceux des compagnies aériennes, rendant l'expérience avec ces dernières inefficace, voire superflue.

Un autre aspect souvent négligé par les aéroports est la conservation du trafic actuel. Un programme efficace de développement des services aériens consiste non seulement au lancement de nouvelles routes et en la croissance des capacités existantes, telles qu'une augmentation des fréquences ou l'utilisation d'avions plus gros sur une ligne actuelle,

mais aussi au maintien même de ces services aériens. Comme ils sont faciles à mesurer et plus prestigieux, les exploitants d'aéroports focalisent souvent leurs initiatives de développement du trafic sur les deux premiers aspects. Par conséquent, une nouvelle route ou amélioration de la capacité risque de cannibaliser les vols existants.

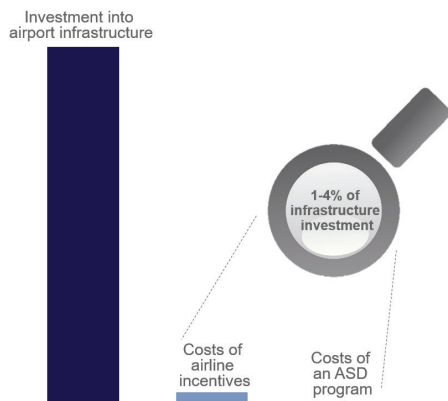
À cet égard, des partenariats entre les acteurs du développement du trafic d'une région et l'octroi d'incitatifs peuvent jouer un rôle important. Beaucoup d'aéroports n'exploitent pas ces possibilités. Ils n'octroient pas d'incitatifs du tout, ou ils le font d'une manière inefficace, allant ainsi à l'encontre de l'objectif de développer leur portefeuille de routes de façon durable. Cumuler les avantages, à savoir octroyer des incitatifs pour le même service aérien plus d'une fois,

peut également être le résultat d'une approche non harmonisée entre les acteurs du développement du trafic.

Cependant, les compagnies aériennes ont besoin du soutien des aéroports. Les transporteurs hésitent à investir dans de nouvelles lignes aériennes et marchés à potentiel incertain. Ils ont besoin d'informations du marché local et de soutien pour optimiser leur réseau et établir de nouvelles routes. Une nouvelle ligne peut prendre jusqu'à trois ans avant de s'avérer viable. Les aéroports de chaque bout de la ligne et la compagnie aérienne qui l'exploite devraient partager ce risque commercial, par exemple en se mettant d'accord sur les incitatifs. Ces remises, paiements et/ou investissements devraient être accordés aux compagnies aériennes jusqu'à ce que la performance de la nouvelle liaison s'améliore. En faisant la synthèse du coût de ce soutien, les aéroports manquent souvent l'occasion d'établir de tels modèles de partage de risques. Toutefois, les incitatifs devraient être considérés comme un investissement dans le développement durable du trafic d'un aéroport, qui s'amortit habituellement dans une période de temps limitée. De plus, le coût d'un programme approfondi de développement du service aérien ne

représente qu'un très faible pourcentage des investissements dans les infrastructures aéroportuaires. Catrin Drawer, Associate Partner chez Lufthansa Consulting, revient sur ce point: «Au cours de mon expérience professionnelle de deux décennies sur le continent africain et au-delà, j'ai vu une multitude d'exploitants d'aéroports construire des installations aéroportuaires ultra-modernes pour des centaines de millions de dollars. Cependant, une fois que les aéroports sont prêts, le trafic stagne parce que l'investissement dans un programme de développement des services aériens n'a pas été pris en compte dans le budget».

Graphique 2: Comparaison indicative entre les coûts des infrastructures aéroportuaires, le paiement d'incitatifs et le programme de développement des services aériens



Source: Lufthansa Consulting

Avec une expérience de longue date en conservation de données relatives au trafic, croissance des services aériens existants et lancement de nouvelles routes depuis 1988, Lufthansa Consulting a offert son expertise en gestion de réseaux et de flottes aux compagnies aériennes clientes; et ses connaissances spécifiques en matière de développement du service aérien aux aéroports. Les solutions scientifiques sur mesure sont préparées par une équipe d'experts hautement qualifiés, dotés d'une riche expérience en gestion de réseau des compagnies aériennes.

Les programmes de développement des services aériens sont personnalisés pour le client, mais ils sont généralement divisés en trois phases. Dans un premier temps, le potentiel du marché de l'aéroport est évalué en identifiant la demande réelle de services aériens et les routes respectives non desservies ou mal desservies. Pour ce faire, les données de la société de conseils en aviation sont calibrées avec les données du



client et enrichies par le modèle gravitationnel, qui révèle la demande invisible en raison de l'absence (ou la non-existence) des services actuels. Une prévision de trafic exhaustive faite par un outil de trafic spécifique en interne révèle tout le potentiel du marché.

Dans la phase de définition de la stratégie de développement du réseau, des destinations potentielles sont présélectionnées et des compagnies aériennes cibles identifiées permettant la création d'études de routes. Une étude de route est un outil puissant fait sur mesure pour une compagnie aérienne pour un itinéraire spécifique. Elle résume tous les indicateurs de performance clés nécessaires pour convaincre une compagnie aérienne de lancer une route ou d'améliorer la capacité. Le document complet contient un aperçu approfondi du marché, des options de soutien au marketing, une analyse du potentiel de la route ainsi qu'une simulation de la route menée par un logiciel avancé de planification du réseau de transport aérien. En plus de la création d'études de routes, un système d'incitatifs est développé spécifiquement pour le type de trafic que les clients de l'aéroport veulent attirer. Parallèlement, une stratégie de rétention des services aériens actuels est définie pour assurer la croissance du trafic et éviter toute cannibalisation potentielle.

Pour la phase de mise en œuvre, Lufthansa Consulting et son client approchent conjointement les compagnies aériennes pour présenter les études de routes et convaincre les transporteurs du potentiel du marché. Une fois qu'une compagnie aérienne a fait part de sa volonté d'opérer, Lufthansa Consulting accompagne les négociations contractuelles entre les parties.

Les compagnies aériennes apprécient le fait que la société de conseils en aviation comprend et parle leur langage. Les aéroports clients tirent profit du fait que les consultants disposent d'une connaissance approfondie des besoins et des paramètres des décisions des compagnies aériennes. Les analyses et simulations de lignes potentielles sont réalisées du point de vue de la compagnie aérienne, ce qui permet également l'évaluation de leur compatibilité stratégique avec la stratégie de réseau de la compagnie aérienne concernée.

Catrin Drawer offre un résumé des atouts des experts de l'aviation: «Hormis une expertise en planification de réseau de transport aérien avec des bases de données et des outils de simulation de réseau ultra modernes, nos clients bénéficient de nos analyses objectives qui permettent la mise en place d'une base fiable de discussion avec les compagnies aériennes clientes (potentielles) de nos clients partout dans le monde. Nous sommes très réalistes en ce qui concerne le potentiel commercial d'une route, notre approche de développement des services aériens étant ainsi éprouvée par industrie».

L'industrie de l'aviation africaine possède un fort potentiel. Selon les prévisions d'Airbus Global Market, le taux de croissance du nombre de voyages par habitant continuera de dépasser le PIB par habitant en Afrique jusqu'en 2037. Le premier progressera de 3,6% par an alors que le PIB par habitant augmentera de 1,5% par an. Ces taux de croissance indiquent des changements importants sur le marché de l'aviation de l'Afrique. Les aéroports peuvent répondre à cette propension accrue à voyager avec un programme de développement de services aériens. ●