



***Fra LCC til FSC:
Forretningsmodellernes nuancer
og deres indflydelse på
profitabiliteten***



- Airways 06 -

Copenhagen Business School

6. April 2006

Kristian Hvass

Erhvervs PhD

Center for Tourism and Culture Management, CBS

kah.tcm@cbs.dk



Formål

**At synliggøre nuancerne hos
både LCC'erne og FSC'ernes
forretningsmodeller samt
deres indflydelse på
profitabiliteten**



Photo Copyright Josef P. Willems

AIRLINERS.NET

Agenda



AIRLINE	FLY	GATE
SOUTHWEST	10:25P	128
SOUTHWEST	8:10P	123
UNITED	7:45P	122
ALASKA	7:43P	40
IBERIA	9:56P	
AMERICAN	9:56P	
UNITED	9:56P	10
AMERICAN	10:47P	43
DELTA	7:13P	14
SOUTHWEST	9:16P	82
NORTHWEST	10:25P	128
CONTINENTAL	9:24P	9
DELTA	9:24P	9
AMERICAN	9:16P	

- Inspiration
- Definitioner
- Metode
- LCC analyse
- FSC analyse
- Profitabilitets korrelation
- Konklusion
- Hypoteser

Inspiration

- Typisk nuværende beskrivelse af luftfartsindustrien – klar opdeling af selskaber



- Tror på en mere præcis beskrivelse af luftfartsindustrien – hvert selskabs forretningsmodells nuancer er synlige



Inspiration

1. Den traditionelle klassifikation af flyselskaber mangler at tage hensyn til synlige nuancer i forretningsmodellerne

- Lavprisselskaberne Sterling, easyJet, Sky Europe, Norwegian, Nordic Airlink, Iceland Express og snart Air Berlin og Ryanair har valgt CPH som destination – stik imod den traditionelle definition



CPH?



Inspiration

1. Den traditionelle klassifikation af flyselskaber mangler at tage hensyn til synlige nuancer i forretningsmodellerne
 - Lavprisselskaberne Sterling, easyJet, Sky Europe, Norwegian, Nordic Airlink, Iceland Express og snart Air Berlin og Ryanair har valgt CPH som destination – stik imod den traditionelle definition
 - Full-service selskaber som Continental, United, Air Canada, SAS og mange flere har fjernet gratis måltider – stik imod den traditionelle definition
2. Alamdari, F. and Fagan, S. 2005. *Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines*. Transport Reviews. Vol. 25, No. 3, pp. 377-392.



Definitioner (1/3)

- Forretningsmodel
 - Koncept tæt forbundet med e-business men er anvendelig af alle typer virksomheder
 - Magretta (2002) udtrykker at alle virksomheder har brug for en god forretningsmodel, som kort fortalt er en god fortælling om, hvordan en virksomhed betjener sine kunder og tjener penge
 - Kortsigtet refleksion og gennemførelse af en virksomheds langsigtede strategi
 - Den reelle kæde om hvordan produkter/service ydelser er bragt på markedet
 - Opdelt i 3 elementer: Ressourcer, aktiviteter og produkt/service udbud



Definitioner (2/3)

- Lavprisselskaber
 - Opererer på korte ruter
 - Enkelt flytype i flåden
 - High-density seating med én klasse
 - Opererer til og fra sekundære lufthavne
 - Høj udnyttelse af ressourcer
 - Online billetsalg og via call-centers
 - Tilbyder buy-on-board muligheder
 - Ikke-gennemgående billetter uden restriktioner
 - Ingen transfer mulighed
 - Højt niveau af outsourcing
- Alias
 - LCC; no-frills selskab, value-for-money selskab, point-to-point selskab





Definitioner (3/3)







- Full-service selskaber
 - Regionale, korte og lange ruter
 - Dækkende flåde til diverse ruter
 - Flere klasser
 - Opererer fra primære lufthavne
 - Højest mulig ressourceudnyttelse med transfer-drevet netværk
 - Salg via agenter og egne kanaler
 - Gratis frills
 - Gennemgangs billetter med restriktioner
 - Online og interline transfer
 - Højt niveau af in-house funktioner
- Alias
 - FSC; traditionelt selskab; incumbent; hub-and-spoke selskab; netværks selskab; flag carrier



Metode

- 27 nordamerikanske og europæiske LCC (12) og FSC (15) selskaber er målt på deres forretningsmodels overholdelse af de traditionelle modeller

LCC		FSC	
			
Southwest	Ryanair	Continental	British Airways
JetBlue	easyJet	United	Lufthansa
Frontier	Air Berlin	Delta	Air France/KLM
America West	Sterling	Northwest	SAS
Air Tran	Aer Lingus	American	Austrian
Spirit		Air Canada	SN Brussels
WestJet			Finnair
			Swiss
			BMI



Metode

- Hvert selskab er målt på 15 parametre¹ som beskriver forretningsmodellen. Et selskabs parametre som er identiske med de traditionelle får 2 point; lignende parametre får 1 point; parametre som adskiller sig helt fra modellen får 0 point.
- En LCC kan max få 30 point (15x2=30); en FSC kan max få 26 point (13x2=26)
- Pointene er indekseret til 100

PRODUKT			OPERATIV
Netværk	Service	Distribution	Operativ
Charter	In-flight	Distribution	Flåde
Connections	Klasser	Kundesegmentering	Flådeudnyttelse
Gennemgangspriser	Frills	Alliancer	Stage length
Billetterestriktioner	Pre-seating ²		
	Lufthavn kategori ²		

¹: 13 parametre for FSC selskaber

²: Fravalgte parametre fra FSC analysen pga. ens resultat

LCC analyse - produkt

- Nord amerikanske LCC'er tilbyder i høj grad connection muligheder med gennemgående priser og **restriktioner**; EU selskaber har ikke-gennemgående priser eller restriktioner

Southwest Airlines pris struktur

These fares do not include government fees and taxes.				More Fares →	→	→	→	→
Flights	Departs	Arrives	Stops	Refundable Anytime \$109	Special Fares \$104	Restricted Fares \$89 - \$99	Advance Purchase \$79 - \$89	Fun Fares \$59 - \$79
290	11:25am	1:20pm	N/S	○	○	○	○	○
227	7:45pm	9:40pm	N/S	○	○	○	○	○

- Gratis snacks og drikkevarer samt bonus programmer er normen i Nordamerika; Air Berlin er den eneste i EU som holder sig til den model



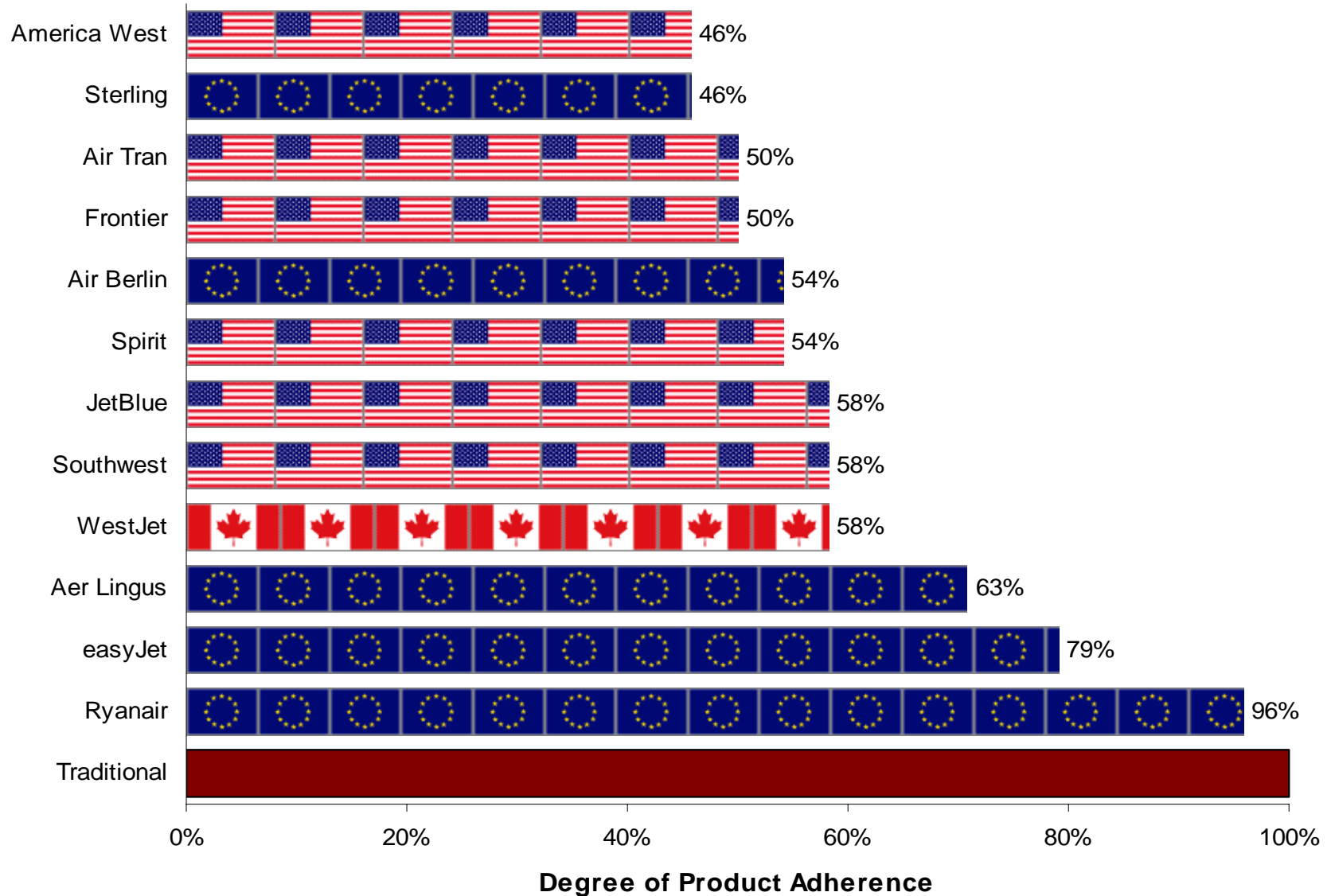
JetBlue bonus program

- De fleste nordamerikanske LCC'er tilbyder en form for pre-seating og dækker både sekundære og primære lufthavne, mens der er større variation i Europa
- Mange LCC'er i USA findes i GDS'er eller giver på anden vis mulighed for elektronisk bro
- Alle nordamerikanske selskaber har et klart fokus på forretningsrejsende og en del har skabt en eller anden form for alliance; nogle få LCC'er i EU er begyndt at fokusere mere og mere på forretningsrejsende



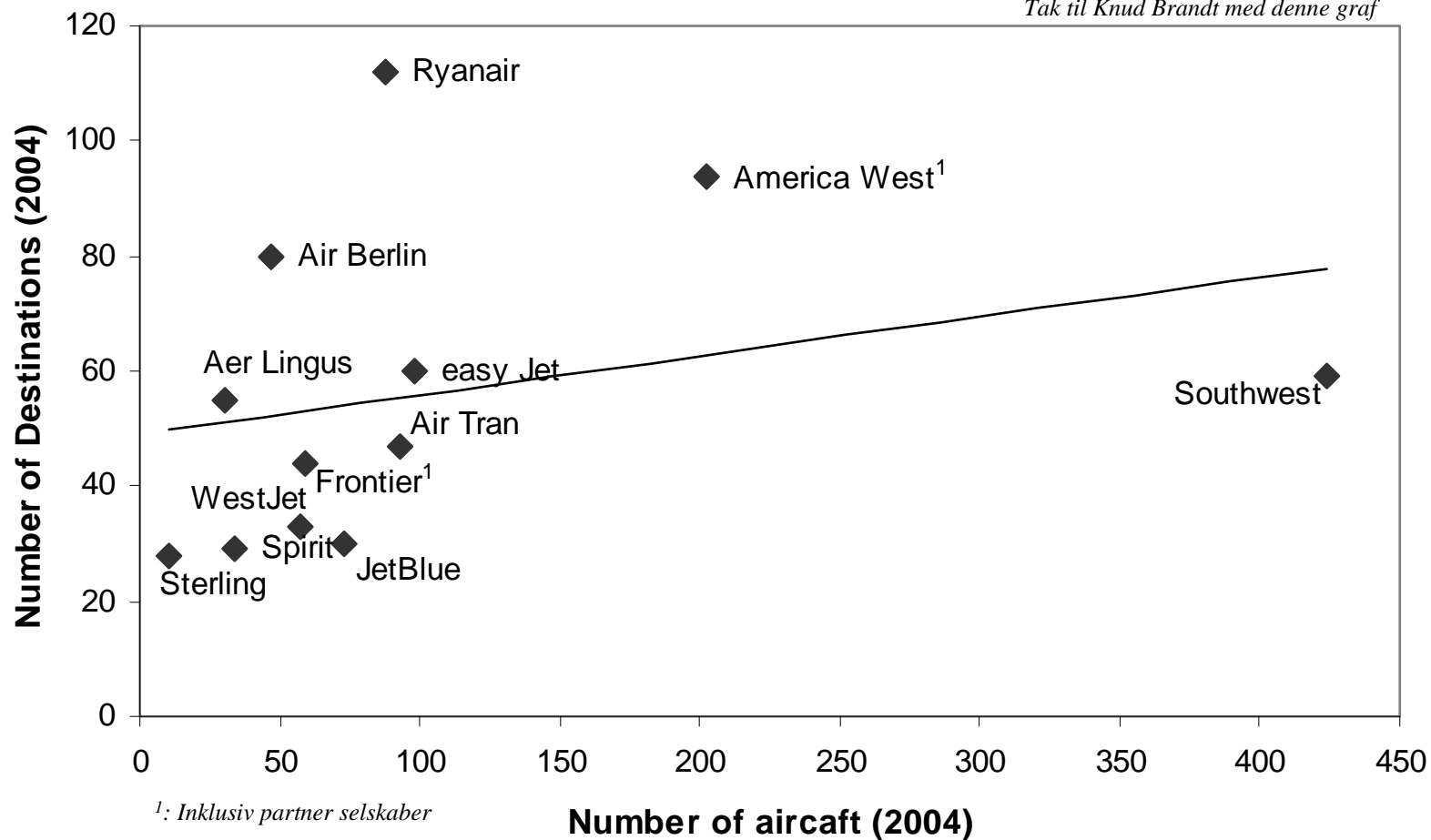
Air Tran's forretnings program

LCC analyse - produkt

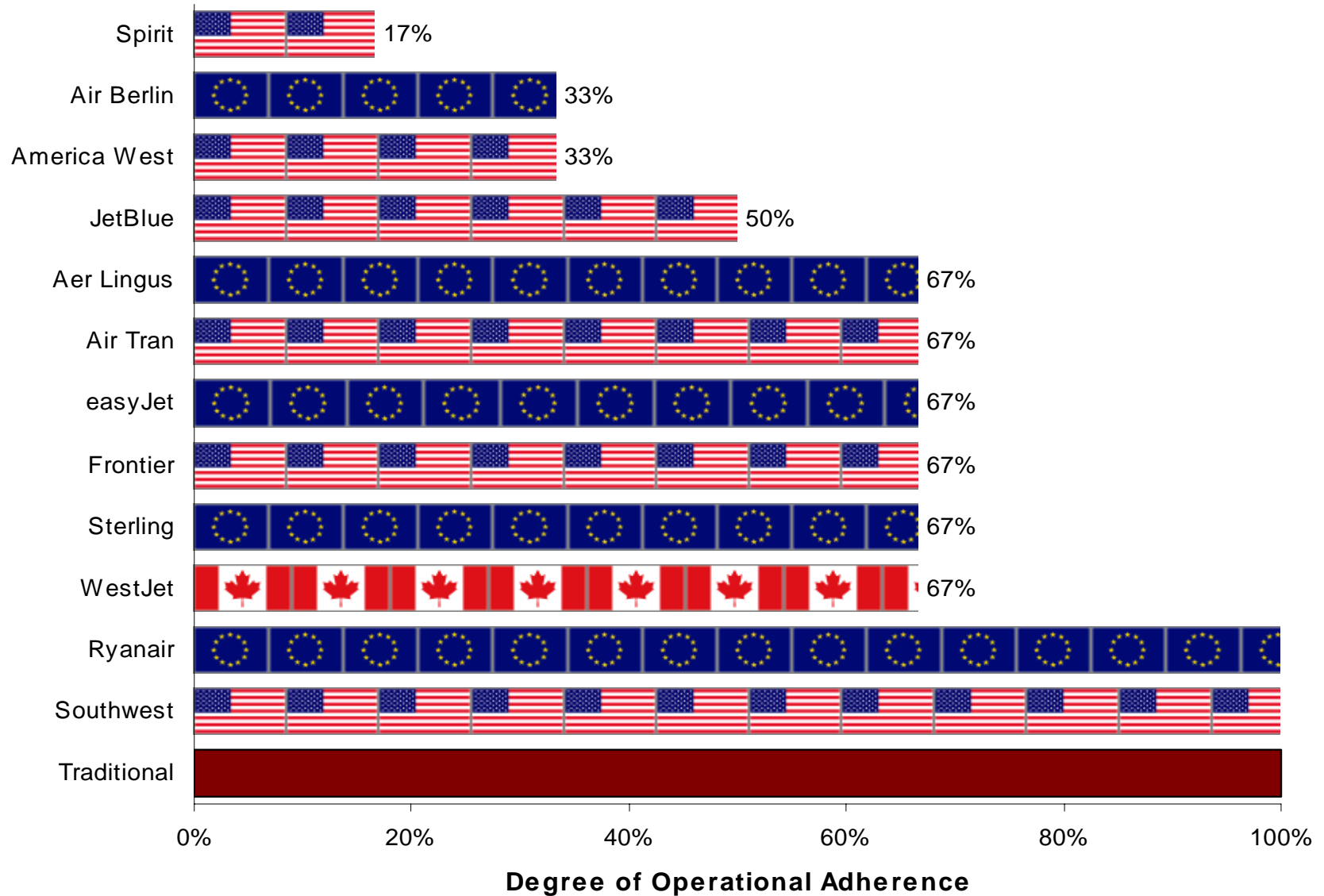


Frekvenser

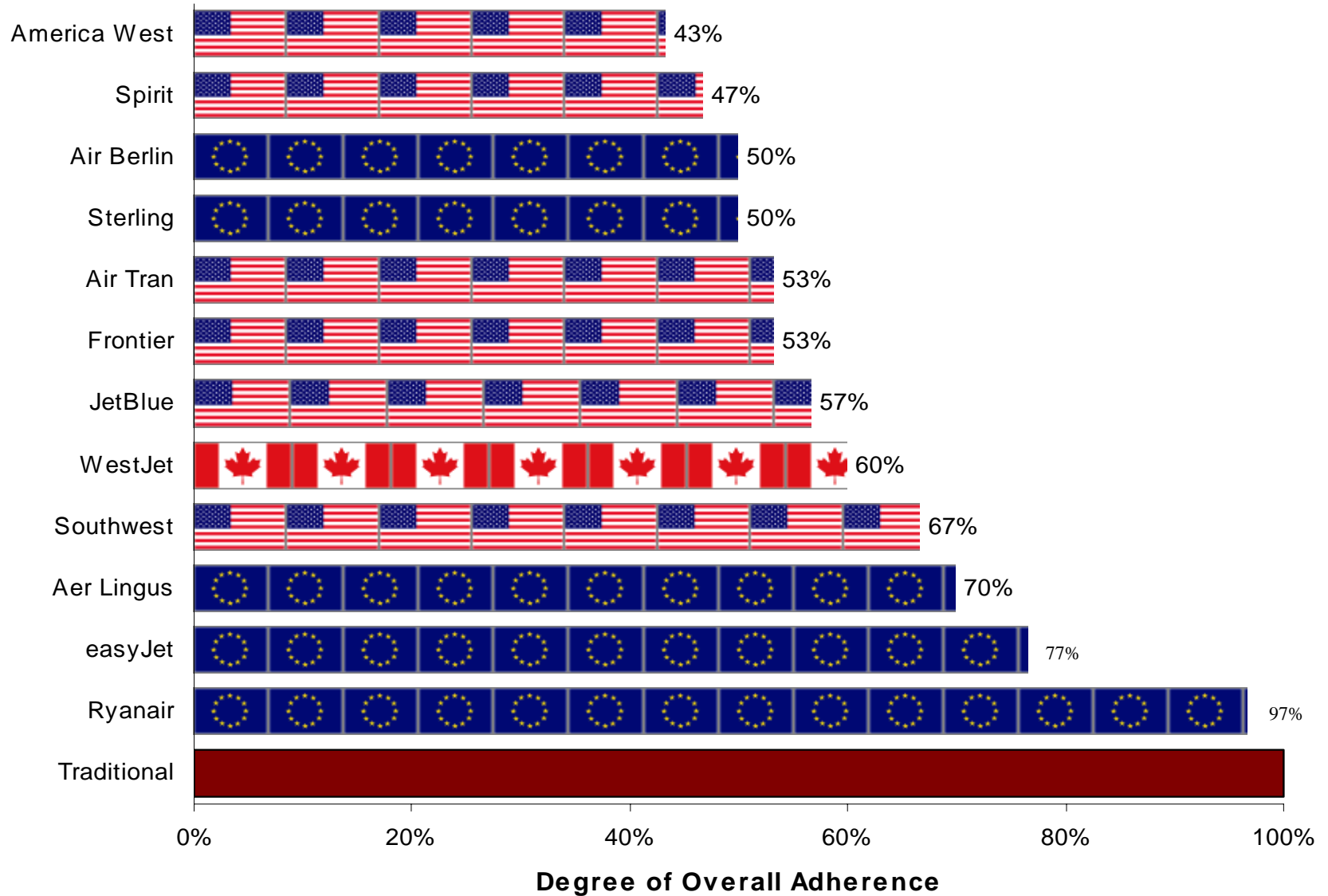
Tak til Knud Brandt med denne graf



LCC analyse - operativ



LCC analyse - overordnet



FSC analyse - produkt

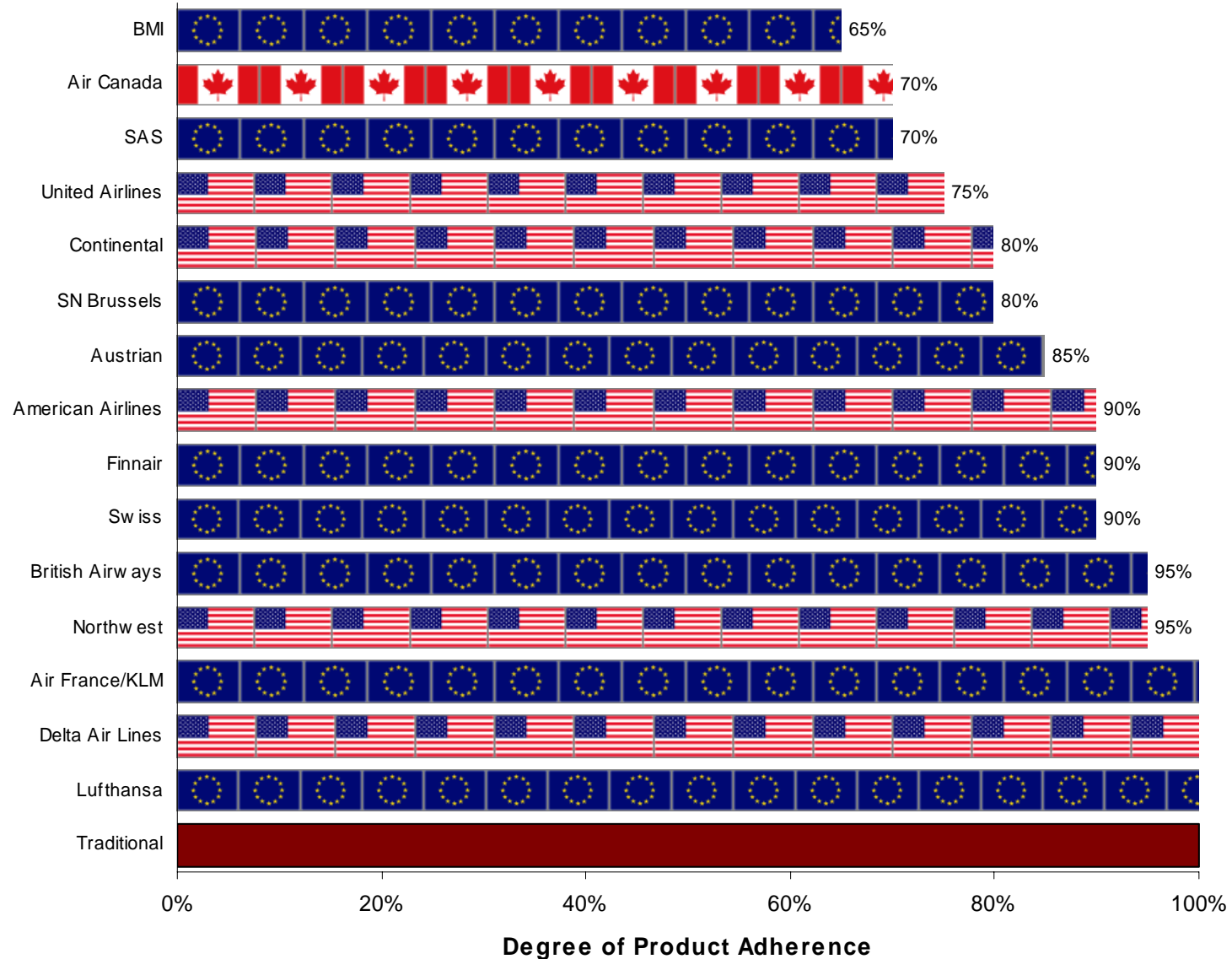
- Alle FSC'er (både USA og EU) har connection muligheder, mens de fleste har gennemgående priser og restriktioner; Air Canada og BMI skiller sig ud
- Alle FSC'er har et bonusprogram og lounge mens gratis frills og antal klasser varierer



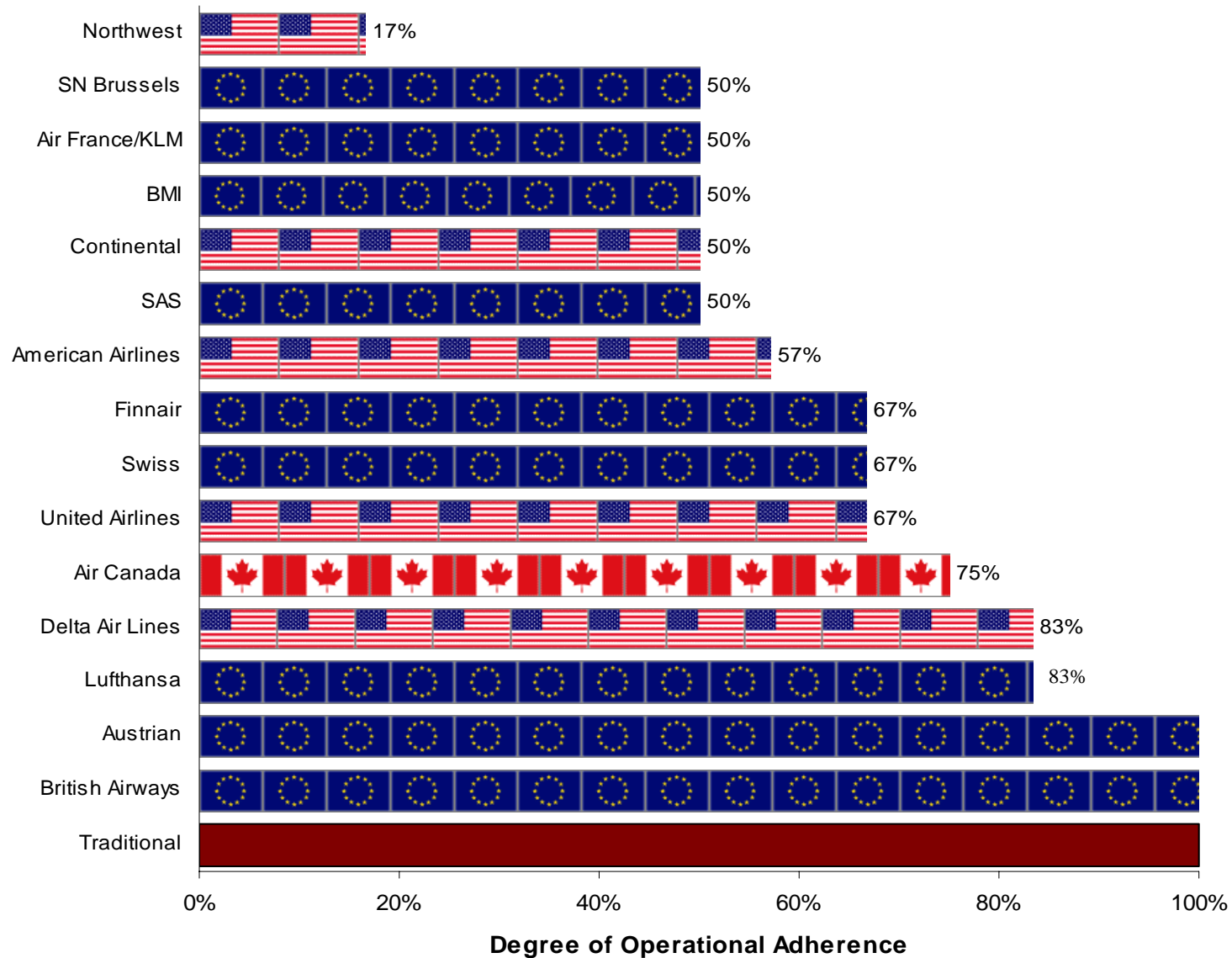
*Air Canada's
onboard cafe*

- Alle FSC'er er med i GDS'erne og en form for alliance (undtagen SN Brussels)
- Man kan konstatere at der ikke er så meget variation i adherence blandt FSC'er som blandt LCC'er, såvel i USA og Europa

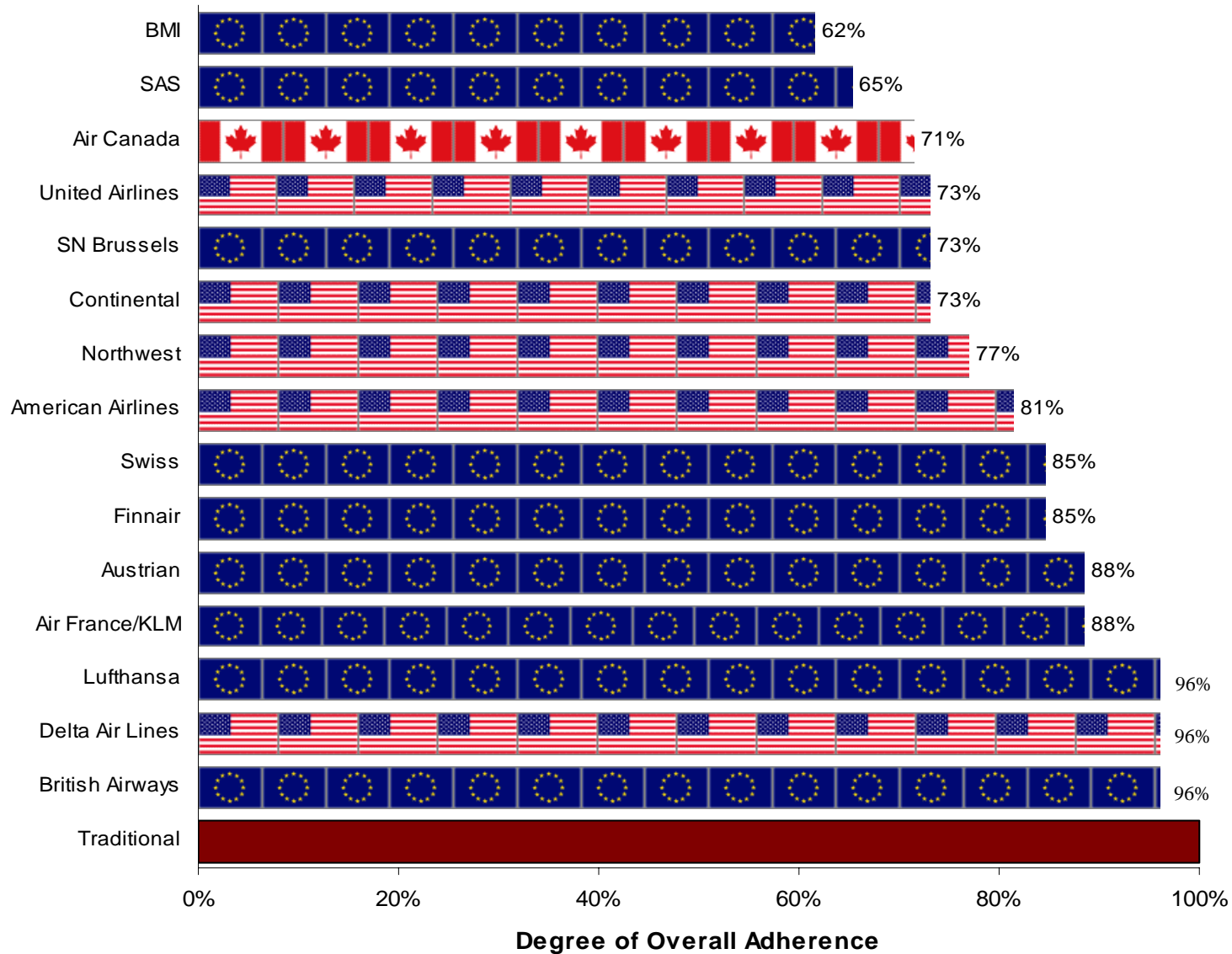
FSC analyse - produkt



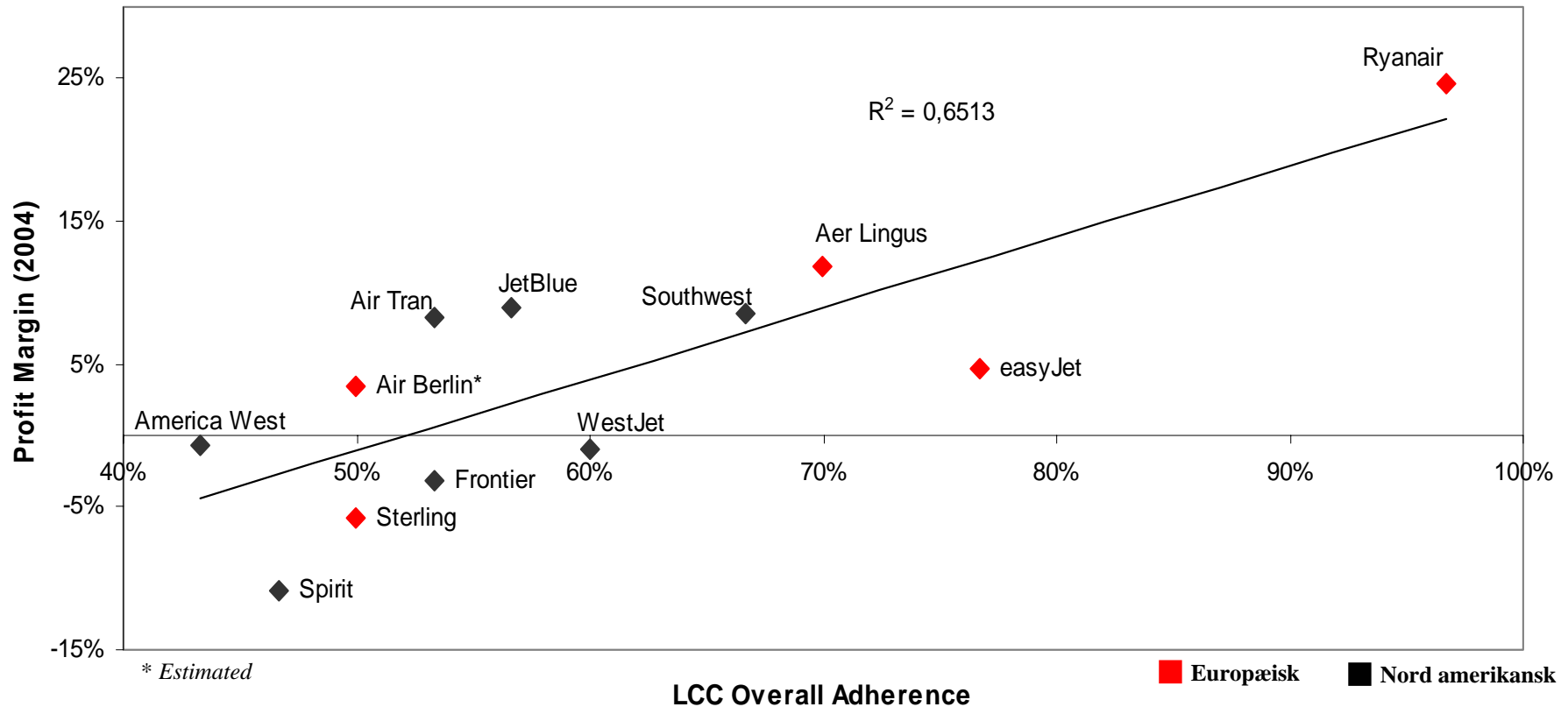
FSC analyse - operativ



FSC analyse - overordnet

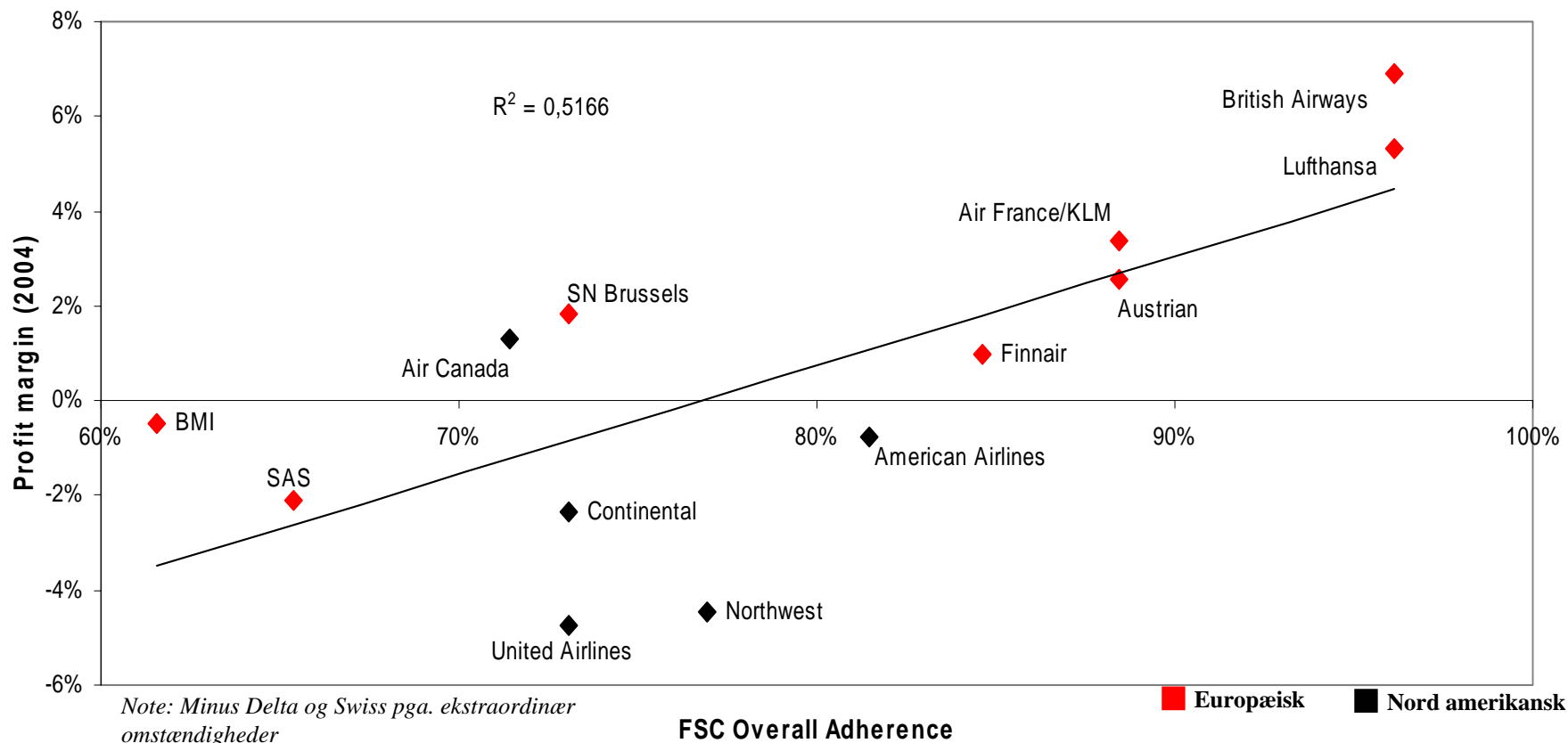


LCC profitabilitets korrelation



Der er en positiv sammenhæng mellem overholdelse af den traditionelle LCC model og positiv driftsmargin. Differentiering blandt LCC'er giver ikke anledning til større indtjening; fokus på modeloverholdelse og lavere omkostninger er tilsyneladende bedst

FSC profitabilitets korrelation



Der er mindre differentiering blandt FSC'er og der er en positiv sammenhæng mellem model overholdelse og driftsmargin; implementering af LCC model elementer medfører lavere profitmargin.



Konklusion

1. Der findes faktisk variation blandt både LCC'er og FSC'er og deres forretningsmodeller
 - Amerikanske LCCer varierer mest fra den traditionelle model, mens de europæiske forholder sig mest til modellen
 - Differentiering skyldes blandt andet netværkskategorien blandt europæiske, mens servicekategorien skaber variationen blandt amerikanske LCCer
 - FSCer har mindre overordnet variation fra modellen, som er mest drevet af operative elementer; produktvariation er næsten usynlig
2. Der er en positiv korrelation mellem overholdelse af den traditionelle model og positiv driftsmargin, blandt både LCCer og FSCer.



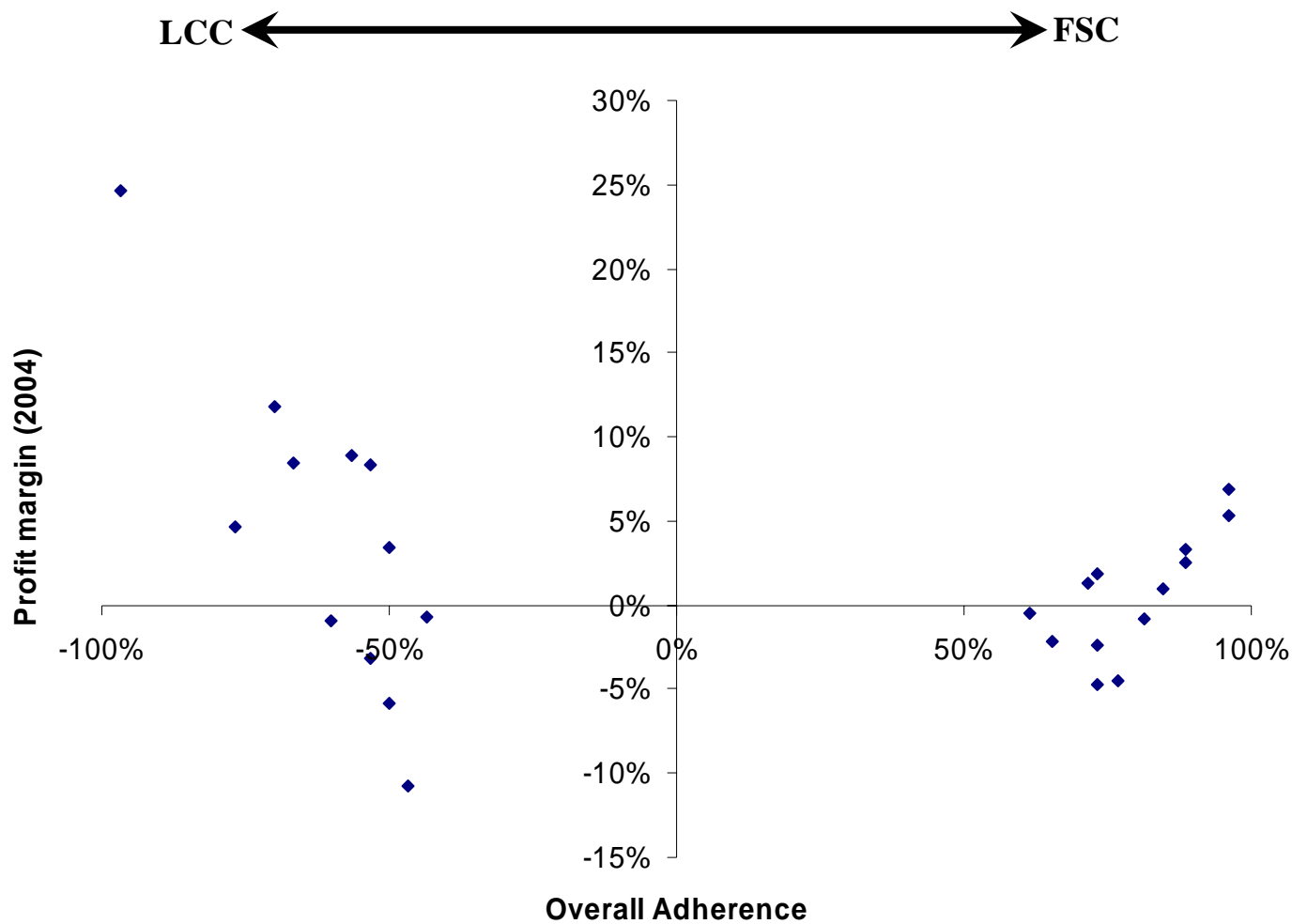
Konklusion

Luftfartsindustrien kan beskrives som vist. Variationen er nu kvantificeret når man skal beskrive forskellen blandt LCC'er og FSC'er; og måske skal man undersøge nogle nye termer

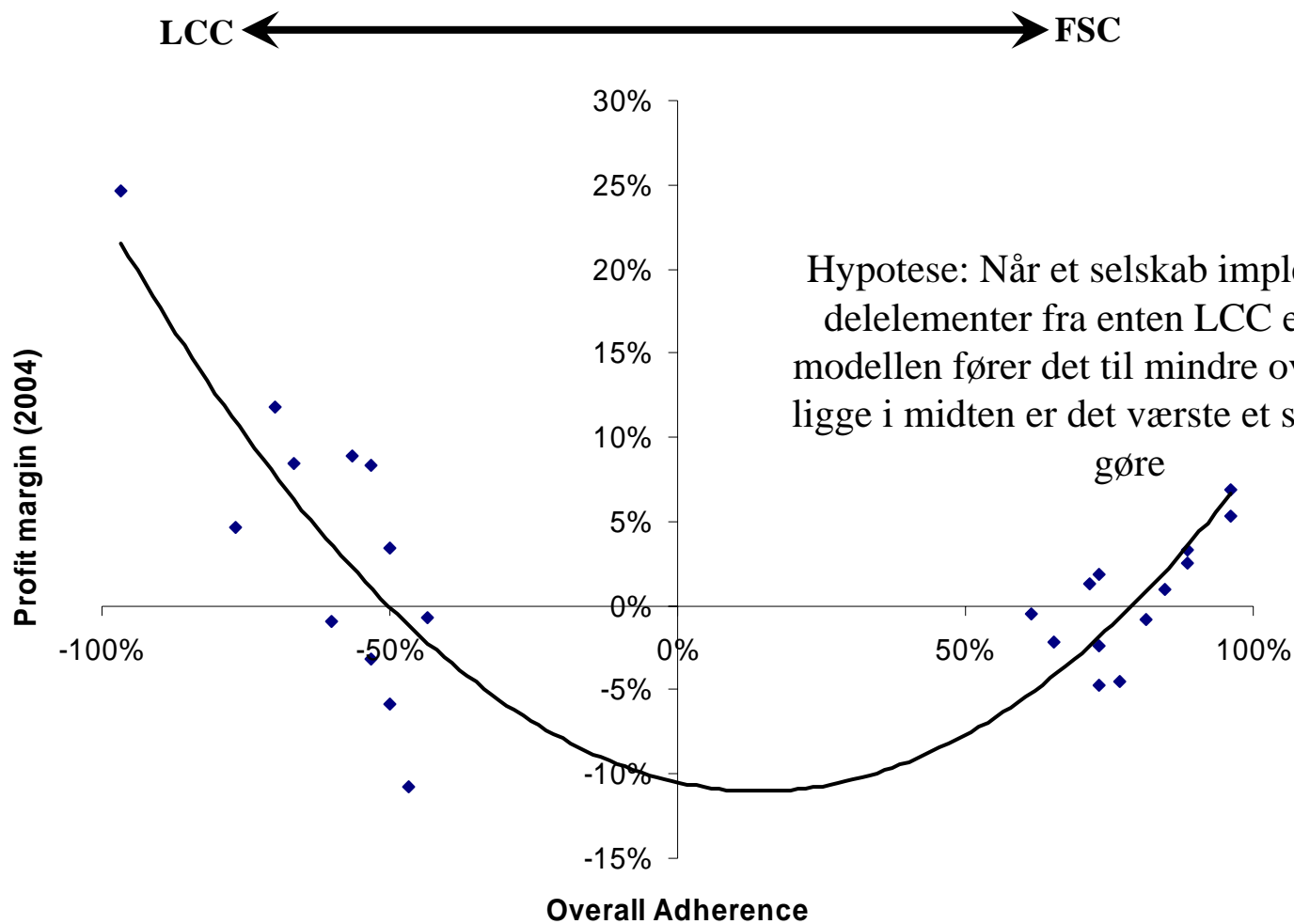




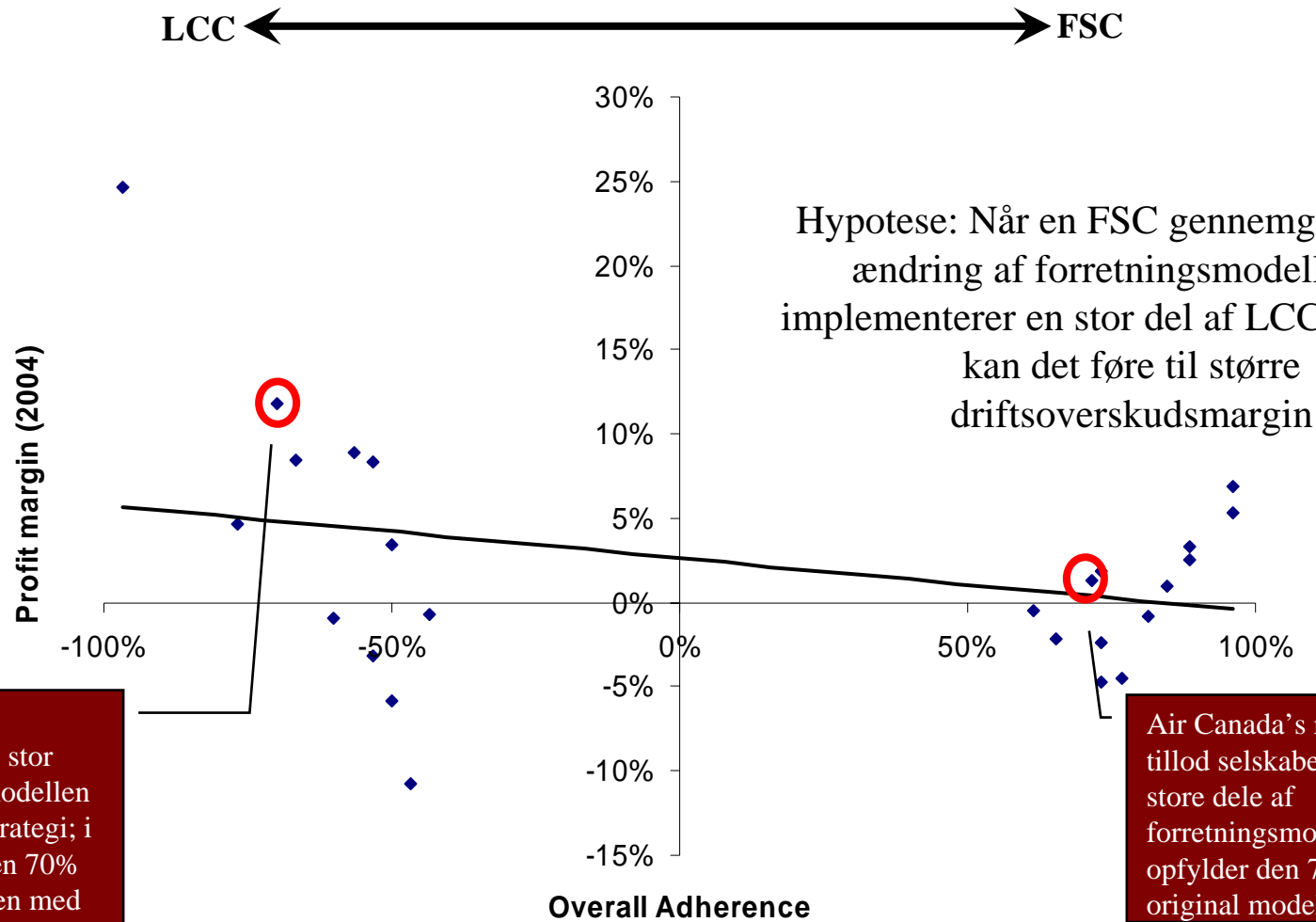
Hypoteser



Hypotese - 1



Hypotese - 2



Aer Lingus gennemførte en stor forandring af modellen og selskabets strategi; i 2004 opfyldt den 70% af LCC modellen med en driftsmargin på 12%

Air Canada's reorganisering tillod selskabet at ændre store dele af forretningsmodellen; i dag opfylder den 71% af den original model



Ryanair rute, opereret af Eirjet, lander i den forkerte lufthavn den 30. marts, 2006.