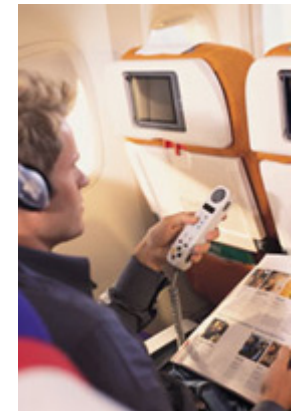




Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN



Service modeller i luften

Præsentation på Airways 06

Knud Kevin Brandt

Research Assistant

Center for Tourism and Culture Management

Stud.merc. Applied Economics and Finance

knbr02ab@student.cbs.dk

Formål

- Hvordan værdsættes serviceelementer af kunderne?
 - Benplads
 - Mad og drikke
 - Primærlufthavne
 - Etc.
- Hvilke implikationer kan det have for luftfartsbranchen?
 - Hvor meget service der skal gives =
 - Hvilken servicemodell der er optimal for et bestemt flyselskab
 - Hvilken servicemodell der er optimal for et bestemt marked
 - *Findes der flere optimale servicemodeller?*



Hvorfor al den service i luften..?

- De færreste forventer så meget som en gratis kop kaffe...
 - På en 5 timers togtur fra København til Ålborg
 - På et 16-timers cruise fra København til Oslo
 - På en 2-dags bustur fra København til Costa Brava
- Hvorfor har flyselskaber så givet en hel frokost på halvanden times flyvning til Bruxelles???
 - Klassisk svar: "Flyvning er noget særligt, noget luksuriøst, noget ekstravagant og "overnaturligt" – det medfører høj service" – muligvis ikke helt forkert, men...
 - Primær årsag: (tidligere) Regulering



Service modeller i luften

Sandwich wars...

- Under regulering er der ingen mulighed for priskonkurrence, så man konkurrerer på service
 - Flyselskaber uden mulighed for at "bytte" en 100 kr. lavere billetpris for en flyvning uden frokost – selvom begge parter ønsker det – prisen er fastsat af myndighederne
 - Tradition for meget høj service ombord opbygget pga. regulering – ikke som sådan som følge af, at folk ønskede den høje service
- Bevis: Kunders valg ved reguleringens bortfald
 - Markant nedgang i servicen i USA efter 1978
 - Samme tendens i Europa de seneste 5-7 år
 - = Kunder vælger at bytte lavere billetpris for mindre service



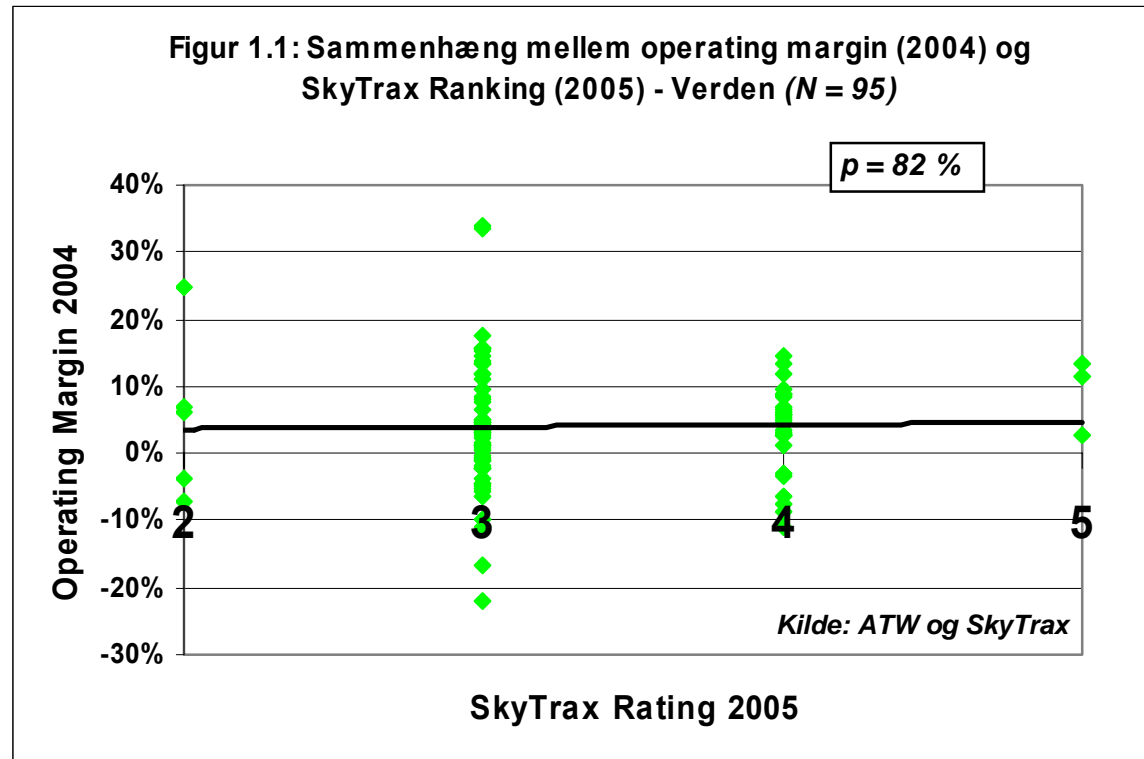
"Klassiske" undersøgelser af service

- Fokus: Mere-er-bedre
 - Point efter mest benplads, bedste mad og drikke etc.
 - Ofte uden value-for-money betragtning
 - Så for et flyselskab er sådan information ikke særlig interessant, for:
- Det handler jo ikke om at give mest service...
 - Så ville der være flere flyselskaber der tilbød halvanden meter seat pitch, jacuzzi og dansegulv ombord
 - Mere service hænger ikke sammen med profitabilitet (SkyTrax 2005, finansiel data fra 2004, men..)



Servicemodeller i luften

Mere er ikke bedre...



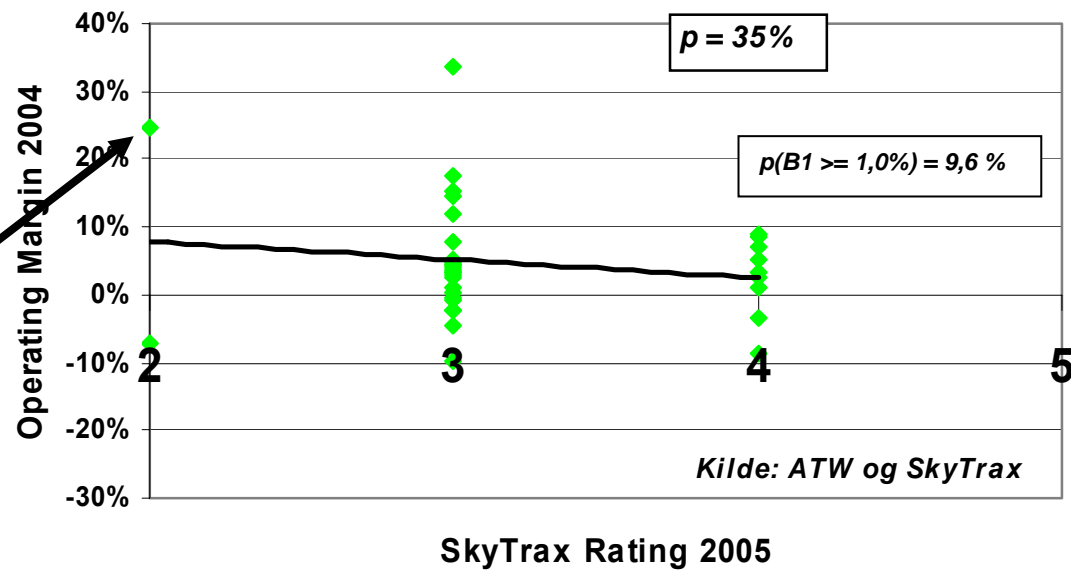
Servicemodeller i luften

Mere er heller ikke bedre i Europa...
Måske tværtimod...

Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN



Figur 1.3: Sammenhæng mellem operating margin (2004) og SkyTrax Ranking (2005) - Europa (N = 35)



- Flyselskaber lever af profitabilitet, ikke af rankings...
- Michael O'Leary er nok ikke ked af de 2 SkyTrax-stjerner, Ryanair fik for "poor performane, poor quality and poor product standard"

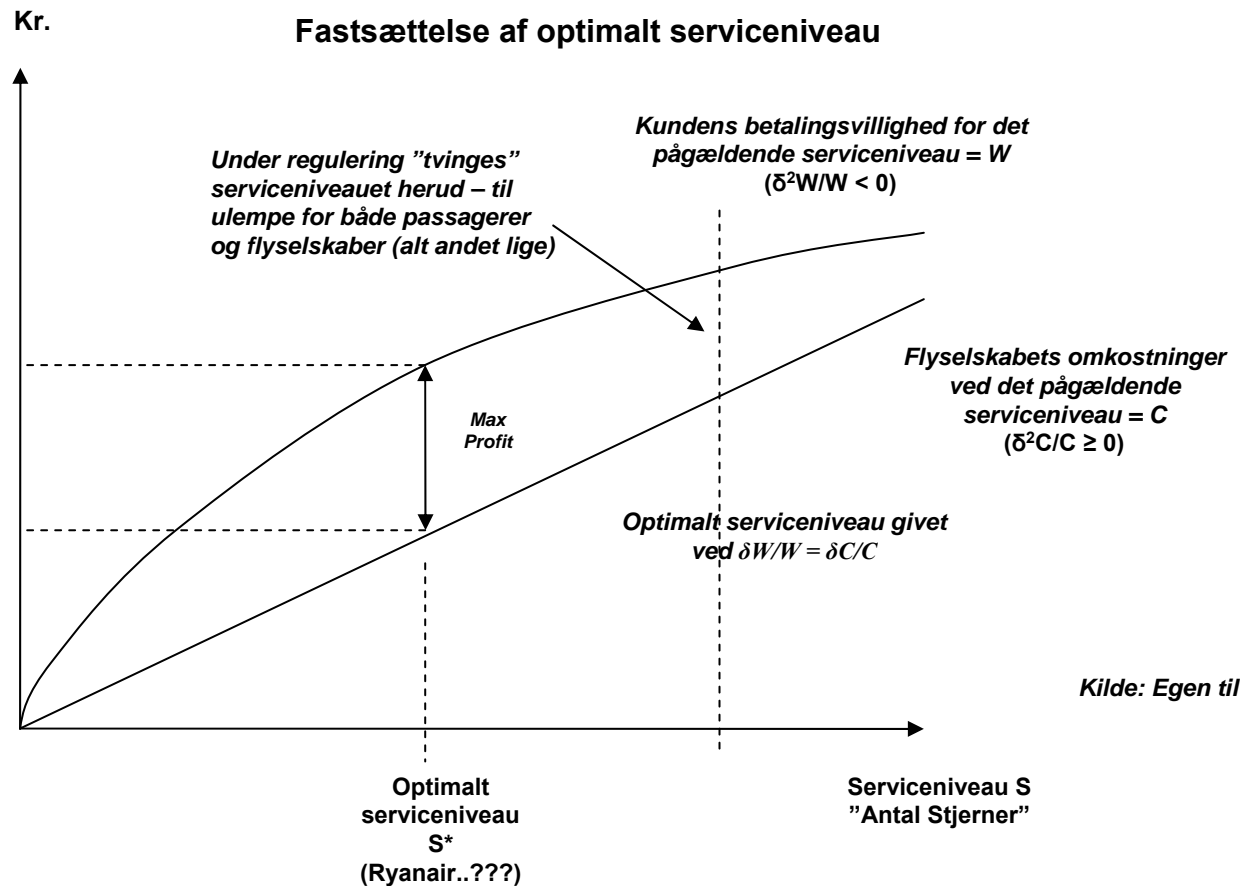
Servicemodeller i luften

Det handler om at give *optimal* service

(og det er bestemt ikke det samme som at give den højeste service)



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN



Service modeller i luften

Servicestrategi

- Således:
 - Giv mere benplads, flere gratis drikkevarer, anvend bedre lufthavne osv...
 - ...Indtil de marginale omkostninger herved er lig kundens marginale betalingsvillighed for den ekstra service
- Men hvordan måles kundens værdsættelse af / betalingsvillighed for serviceelementer?
 - Premium for ekstra service (hvis der er sammenligningsgrundlag)
 - Folk kan spørges om betydningen af serviceelementer



Forskningsresultater på området

- Egen undersøgelse, Customers 06:
 - 180 personlige spørgeskemainterviews på gaden (ikke mange respondenter, men til gengæld høj validitet)
 - Folk der fløj min. én gang årligt
 - "Alt-andet-lige" spørgsmål vedr. flyvevaner og – holdninger angående flyveture af 2-3 timers varighed
 - Begrænsninger: Overvægt af yngre mennesker (67 % < 40 år), overvægt af leisure passagerer og lette forretningspassagerer, langt størstedelen fra København/Frederiksberg
- Tidligere forskning på området
 - Begrænset bortset fra mere-er-bedre undersøgelser og *samlede* undersøgelser af flyselskaber, dvs. ikke på delelementer
 - Resultater vil løbende supplere Customers 06 undersøgelsen

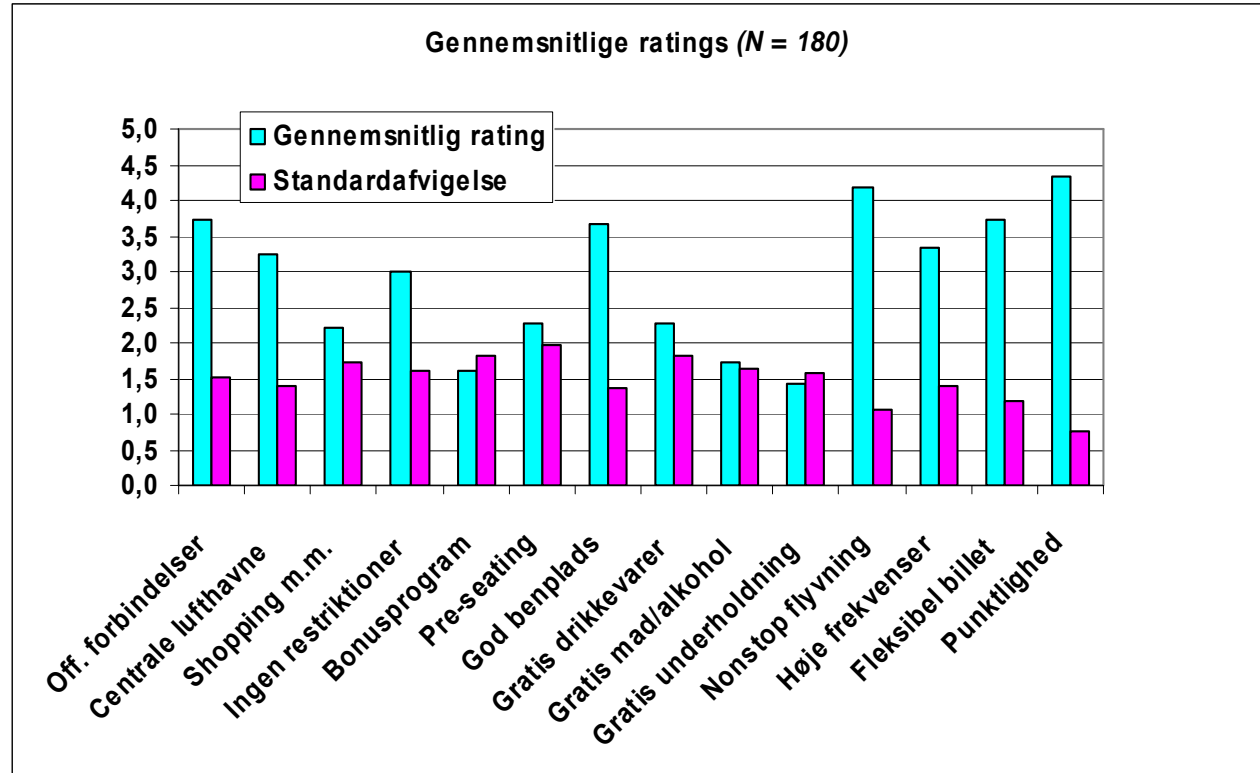


Servicemodeller i luften

Customers 06 - resultater



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN





Servicemodeller i luften

Lufthavne:

- Customers 06:
 - Høj værdsættelse af gode offentlige forbindelser til lufthavne, dog lidt mindre for forretningsrejsende – europæisk fænomen...
 - Også stor værdsættelse af centrale lufthavne
 - Meget forskellig værdsættelse af shoppingfaciliteter, barer, restauranter etc. – kvinder værdsætter dette højere, forretningsrejsende og højtuddannede lavere
- Øvrigt
 - Mange andre steder har folk ingen problemer med ingen eller meget dårlige offentlige forbindelser til lufthavnen
 - Dresner (2006): Studie fra BWI, 1998 (N = 3711) – Pax lagde størst vægt på "nærmeste lufthavn" for valg af BWI. Billetpriis havde noget mindre betydning, FFP mv. stort set ingen.

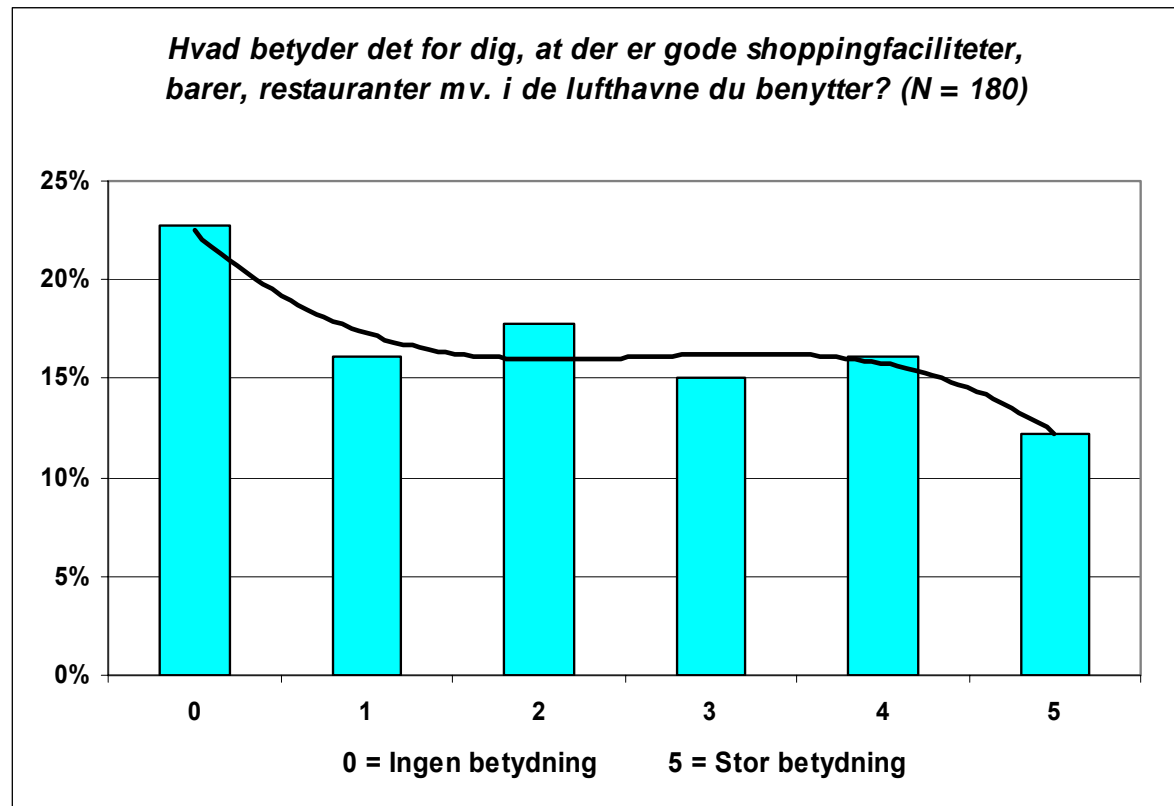


Servicemodeller i luften

Customers 06



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN



Restriktioner og bonusprogram

- Customers 06:
 - Ingen restriktioner (f.eks. I/s-regel etc.) værdsat rimelig højt
 - Bonusprogram værdsat lavt af de fleste – men værdsat højere af ældre, folk der flyver hyppigt og forretningsrejsende
- Øvrigt
 - Succes for SAS m.fl. med one-way
 - dba stoppede deres bonusprogram i 2002, Germanwings introducerede et for nylig..
 - Få LCC'er i Europa med bonusprogram, omvendt i USA
 - Tendens til inddragelse af bonuspoint og pooling af point i virksomheder, reducerer incitament til bonusprogrammer (Brandt, 2005b)



Servicemodeller i luften

Seating og benplads

- Customers 06:
 - Seating: To hold (ca. 50/50) - Folk der er ligeglade med pre-seating, og folk for hvem det betyder en del – men ingen bestemte grupper
 - Benplads: God benplads betyder meget for folk; lidt mere for ældre, lidt mere for mænd, men ellers ingen bestemte grupper
- Øvrigt
 - Lee & Luengo-Prado (2004): Empirisk studie med UA/AA - folk vil generelt ikke betale mere for ekstra benplads. En meget begrænset gruppe er dog villig til dette
 - Fly as you like hos Maersk var ingen succes
 - Konklusion: Folk er store i munden – værdsætter god benplads højt, men når det kommer til stykket bider man knæsmærterne i sig og sparer pengene



Servicemodeller i luften

Frills...

- Customers 06:
 - Gratis drikkevarer: Som med pre-seating, for én gruppe er det ligegyldigt, for en anden betyder det en del (ca. 50/50)
 - Gratis mad eller alkohol: Mindre betydning for de fleste
 - Gratis radio, TV mv. (IFE): Aldeles ligegyldigt for de fleste
- Øvrigt
 - Aksoy, Atilgan & Akinci (2003) – studie med TK vs BA/KL/LH/AF: Mad og drikke betød meget – men mest for lavtuddannede. IFE betød primært noget for lavtuddannede og fritidsrejsende (Fourie & Lubbe, 2006, Sydafrika, når samme konklusion)
 - O’Connell & Williams (2005) – studie med EI/FR og MH/AK: Selv for EI/MH’s kunder betød mad og drikke meget lidt – for FR og AK: Pris betød ALT!..
 - Generelt på europæisk intra-con: Reduktion i eller helt afskaffelse af frills hos de fleste selskaber; sværere i USA
 - En JetBlue i Europa..? Ikke med mine penge..

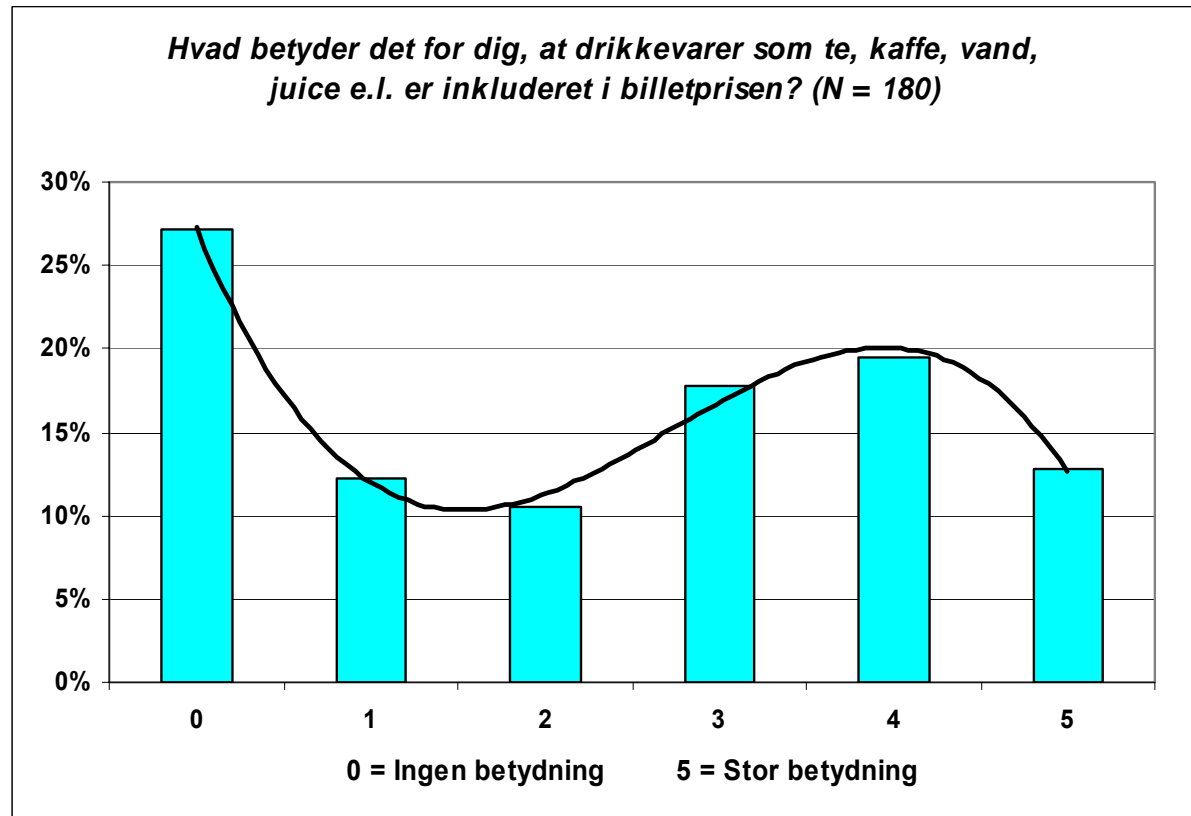


Servicemodeller i luften

En kop kaffe..??



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN



Optimale servicemodeller

- Tilsyneladende findes der to grupper...
 - **easyJet** Basic: Free seating, ingen mad/drikke/underholdning, intet bonusprogram, men "gode" lufthavne bortset fra shopping etc. (easyJet på Stansted skoleeksempel..) (Ca. 60-70 %)
 - **SN Brussels Airlines** Classic: Pre-seating, bedre benplads, gratis drikkevarer/snacks, måske bonusprogram og lidt underholdning, "klassiske" primærlufthavne (mange traditionelle selskaber..) (Ca. 30-40 %)
 - Men igen: Er "Classic"-gruppens marginale betalingsvillighed for de marginale elementer stor nok til at dække omkostningerne..? Tvivlsomt i mange tilfælde...
 - Buy-on-board succes hos mange (AirAsia, Ryanair, easyJet...)
- Problem: Grupperne lapper over
 - Ingen – hverken positiv eller negativ – sammenhæng mellem passagertype (C/M) og værdsættelse af frills
 - Samme for hyppigheden af flyvning hos kunderne
 - Yield-problem: Højtuddannede og mange C-pax værdsætter frills lavere – m.a.o. dem der kan betale for frills ønsker dem ikke
 - Men husk, at Customers 06 ikke dækker tunge C-pax – værdsætter muligvis at undgå besværet med betaling osv...

Servicemodeller i luften

Implikationer

- Plads til flere servicemodeller..?
 - På tungere ruter (CPH – London/Stockholm/Amsterdam m.fl.) er det en mulighed
 - På mange andre ruter kan det blive svært – i sådanne tilfælde er det nok mest sandsynligt, at Basic-modellen vinder 
- Short-haul VS long-haul
 - Short-haul: Serviceniveau nedadgående
 - Long-haul: Modsat gennem hele kabinen (mere lie-flat, personal TV, flere frills mv...)
 - Mange respondenter fra Customers 06 gav udtryk for, at deres svar ville være radikalt anderledes for længere flyvninger
 - Desuden operationelt: Short-haul meget anderledes end long-haul – mange LCC-fordele (hurtig turn-around, simpel distribution, ingen outstation overnights for fly og crew etc.) "fader" ved long-haul
 - Long-haul LCC er ikke set meget siden Laker SkyTrain... 



Servicemodeller i luften

Afsluttende perspektivering..

- Når de to ting (short VS long-haul) er så forskellige – både ud fra et brand- såvel som operationelt perspektiv (dvs. både på indtægts- og omkostningssiden)...
 - Er det så en god idé, at det samme selskab der flyver København-Bruxelles også flyver København-Bangkok..?
 - I USA gennem mange år, Malaysia i 2006 m.m. – men primært for at komme udenom overenskomster etc. (JetBlue går den anden vej nu, men...)
 - Således andre gode argumenter for opdeling..

