

客舱布局优化(LOPA)

文 | 艾意凯咨询 Michel Brekelmans 曹颖

客舱布局(LOPA)是航空业务中至关重要的环节。然而,绝大多数航空公司只满足于从OEM(飞机制造商)推荐的少数方案中选择一个,并没有真正地将乘客体验考虑在内。其实,客舱布局优化在大多数情况下对航空公司的财务业绩影响非常显著。

实际工作中,航空公司在其机舱进行重新配置后的一年内,通常可以实现约五千万美元的EBITDA利润增长,而客舱布局(LOPA)优化则是这些重新配置的关键组成部分。L.E.K.(艾意凯)咨询提出的客舱布局(LOPA)优化解决方案综合了我们在商业和技术方面的专长,使航空公司的客舱布局能够适应日新月异竞争格局和新的顾客消费趋势。

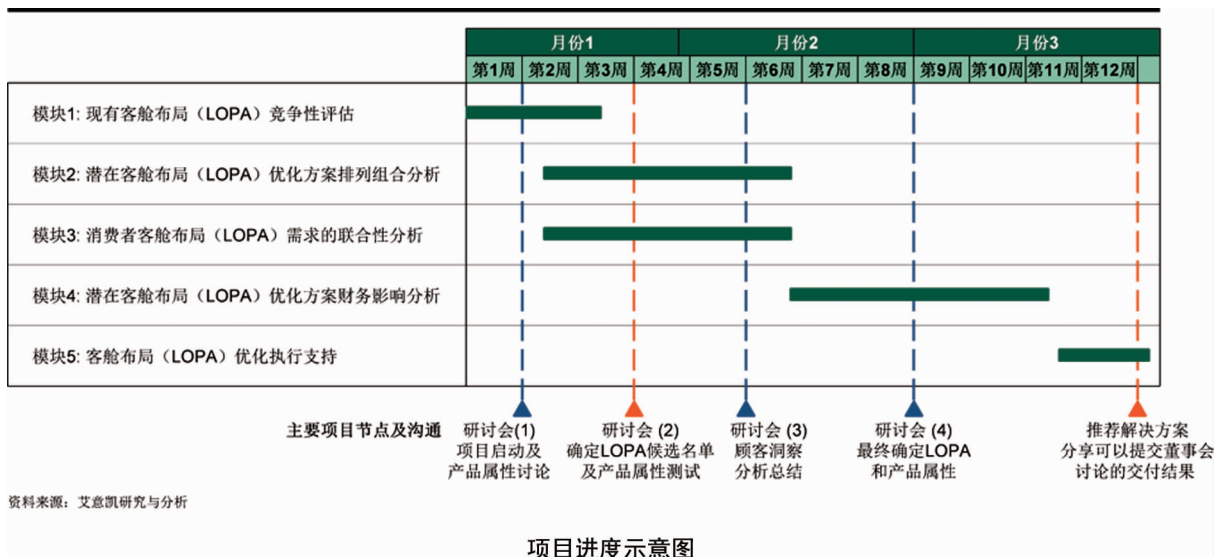
艾意凯咨询与航空公司客户密切合作,利用功能强大的专用分析工具帮助航空公司重新设计并优化客舱布局,从而为乘客营造别致的舱内体验。我们在为客户分析客舱布局时会将竞争对手和顾客的情况考虑在内。一个典型的客舱布局(LOPA)优化工作

包括如下关键步骤:

1. 现有客舱布局(LOPA)竞争性评估;
2. 潜在客舱布局(LOPA)优化方案排列组合分析;
3. 消费者客舱布局(LOPA)需求的联合性分析;
4. 潜在客舱布局(LOPA)优化方案财务影响分析;
5. 客舱布局(LOPA)优化执行支持。

现有客舱布局方案竞争性评估

进行客舱布局优化(LOPA)的一个重要目的是增强顾客粘性。例如,一家航空公司的部分精英乘客群体转向了一家提供高端经济舱服务的航空公司。为了应对这一挑战,我们帮助航空公司配置了市场领先的高端经济舱位。这个新的配置在增加精英乘客忠诚度的同时,也通过增销为公司创造了新的营收。随着越来越多的航空公司提供差异化的舱位布局,理解客舱布局优化(LOPA)如何更好地制约竞争



对手,提升顾客忠诚度就显得至关重要。

潜在客舱布局优化(LOPA)排列组合分析

我们与航空公司的维修及工程(M&E)团队密切合作,对每一种可能的客舱布局优化(LOPA)方案进行评估,并确保这些方案符合所有的相关政府规定。我们会使用客舱布局优化(LOPA)工具对整个机舱进行布局优化,使每一寸的机舱空间都物尽其用,发挥价值。在一个典型的客舱布局优化(LOPA)项目中,我们会分析超过15个潜在的客舱布局方案以排列组合的方式进行分析,以寻求在关键业务指标上的最优化。这些关键业务指标可包括:

- 销售额(例如,不同的机舱类型都能实现最优化的销售)
- 精英乘客的价值定位
- 总负荷(例如,提升 ASMs/ASKs)
- 不同舱位的体验区分度(例如,保持经济舱和头等舱的主要区分)

消费者客舱布局需求联合性分析

联合性分析(Conjoint Analysis,也称作离散选择分析)可以有效地预测不同机舱布置的定价以及上座率。L.E.K.的消费者洞察团队已经使用这套工具达20年之久。我们会发放上千份专业性调查问卷,并基于调查结果分析优化客舱布局优化(LOPA)方案。组

合分析帮助我们解答了以下重要问题:

- 如何重新设计 LOPA,从而升级产品,提升票价?
- 如何规避高级客舱乘客选择较低价位的新产品的风险?
- 乘客最在意的是什么?机舱类型和飞行距离不同,乘客对不同的产品特性的需求会有什么变化?

潜在客舱布局(LOPA)优化方案财务影响分析

为一个机队的客舱布局(LOPA)进行优化对航空公司财务的影响深远。如果每架飞机仅增加几个座位,对于公司来说额外增加的成本很少,但是净利润的增加是显著的。我们与航空公司的财务团队和维修工程团队密切合作,以期:

- 将所有 LOPA 优化所需的成本包含在财务分析模型中
- 对项目 NPV、收入以及 EBITDA 进行预测
- 对模型进行仔细检查,并对不同的情景进行测试确保模型的准确性和完整性

客舱布局(LOPA)优化执行支持

精心设计的计划需要落地执行。我们为航空公司客户提供项目管理和组织设计方面的支持,从而帮助客户组建跨部门团队,为 LOPA 快速有效的实施提供

保障。我们在项目管理、时间轴管理和对可能遇到的障碍进行预判方面有丰富的经验。借助这些经验我们可以为航空公司扫清执行过程中遇到的障碍。我们会给客户留下有价值的项目管理工具,并让他们有足够的信心去实现战略和财务表现上的提升。

(本文作者 Michel Brekelmans(贝明宇)是艾意凯咨询董事总经理兼中国业务负责人之一,常驻上海分公司; Steve Cao(曹颖)是艾意凯咨询上海分公司的项目总监。)

