

出國報告（出國類別：實習）

IATA「航空運輸營銷策略及管理」 課程報告

服務機關：交通部民用航空局

姓名職稱：李啟仲／科員

派赴國家：新加坡

出國期間：96.11.25 ~ 96.12.1

報告日期：97年2月29日

報告綱要

壹、目的.....	2
貳、行程概要.....	3
參、課程摘要.....	4
肆、心得及建議.....	21
伍、附件.....	23

壹、目的

本次課程名稱為「Alliances, Strategic Partnerships & Frequent Flyer Programmes」，屬國際航空運輸協會（International Air Transport Association, IATA）航空運輸市場營銷策略系列課程之一，主要著重於航空公司飛行常客計畫（Frequent Flyer Programmes, FFP）、策略聯盟之介紹以及如何採取適當營運策略，以提高航空公司之市場盈收。

國內西部走廊航線隨高鐵 96 年通車後，空運載運量明顯驟減；經查 96 年西部走廊航線航空客運量較 95 年同期減少 52%，平均載客率為 54.6%。後續隨高鐵增加營運時間及班次，西部航線客運量將會再進一步縮減，各航空公司應強化市場營銷方面之投入，並積極開發客源，以為因應措施。本次課程對於如何運用市場營銷方式、利用與競爭對手彼此之競合關係，並以現代化營運手段及網路銷售策略，來擴展航空運輸之市場，充分發揮營銷策略之效果，有一精闢入裡介紹。該課程對於本局欲瞭解航空公司營銷運作並有效管理航空公司各項營運作為極具參考價值，故有派員參加之必要。

貳、行程概要

- | | | |
|-----------------------|----------|--------|
| 一、96.11.25 | 臺北 - 新加坡 | : 去程 |
| 二、96.11.26 - 96.11.30 | 新加坡 | : 參加課程 |
| 三、96.11.30 - 96.12.1 | 新加坡 - 臺北 | : 返程 |

參、課程摘要

一、第 1 天課程內容

- (一) 瞭解現代航空公司行銷運作方式、並有信心將想法付諸實行。
- (二) 集中發展策略(將有限資源做集中投入發展),可提升公司營運收益。然應具備下列條件:1 該範疇為核心業務 2.有經過市場考量,對消費者及其他業者具有影響力 3.瞭解公司本身之績效表現。
- (三) 找出消費者,並藉由顧客服務管理以提升消費者對公司營收的貢獻。
- (四) 對公司有一清楚、激勵且實務的想法,並瞭解公司未來的發展方向。
- (五) 激發並影響重要的群體:消費者、股東、商業伙伴、管理者等,以追求公司營收成長。
- (六) 善用集中發展策略之優勢,5 “P”s:
 - 1. Profits: 營運成本降低、市場佔有率擴大。
 - 2. Productivity: 提高產能、增加營運收益。
 - 3. Profile: 可用資源增加、公司市場商譽提高。
 - 4. Partnerships: 有效行銷、發揮聯盟優勢。
 - 5. People: 可爭取對公司貢獻最大之顧客群,且公司同仁有良好之在職環境及訓練。

- (七) 集中發展策略於下列情況下，較易於施行：選擇方案有限、現有市場可量化分析、公司競爭力強且在市場具領導地位。
- (八) 集中發展策略的最佳範例：智利航空 (LANChile Airlines)
1. 背景：智利航空的基地在南美洲的聖地牙哥，相對於墨西哥與巴西，地理位置較為偏僻。為提高市場佔有率，智利航空積極擴展拉丁美洲、北美洲、加勒比、大洋洲和歐洲等地區之長程旅運服務，並利用區域性合作夥伴，將鄰近地區、國家有長程旅運需求的乘客載運至聖地牙哥進行轉運，以提高智利航空之輸運能量。
 2. 近期營運紀錄：
 - (1). 成為世界前 10 大航空公司之列。
 - (2). 強化聖地牙哥集運點且藉由航路規劃、行程安排及合作協定，創造出一個綿密的輸運網絡。
 - (3). 快速成長，並對日後可能的聯盟合作預作準備。
 3. 階段性營運目標：1989 民營化→1990-1999 主要擴展時期→1997 合作聯盟→1999 加入寰宇一家聯盟 (Oneworld) →迄今 擴展與南美地區航空公司之合作關係，經營重要航線如洛杉磯至聖保羅等，並持續加強服務品質。

4. 實施成效：

智利航空與其他航空公司 1999 年至 2006 年績效比較表

公 司 別	單一座位 哩收益 (美分)	單一人次 哩收益 (美分)	承載率%	成長率 %	營運邊際 收益%
Ryanair 愛爾蘭廉價航空	6.6	9.6	82.0	672	21.1
Cathay Pacific 香港國泰航空	7.4	10.2	79.9	60	8.6
<u>LAN Chile</u> <u>智利航空</u>	<u>9.9</u>	<u>14.9</u>	<u>73.8</u>	<u>346</u>	<u>10.0</u>
Air Canada 加拿大航空	13.5	17.3	81.0	15	3.7
British Airways 英國航空	13.9	19.5	76.1	5	7.1
Lufthansa 德國漢莎航空	16.0	22.2	75.2	37	4.3

5. 善用集中發展策略之成效

- (1). Profits：營運邊際收益增加 10%。
- (2). Productivity and growth：近 13 年來產能成長 6 倍。
- (3). Profile：被大眾認為是世界知名品牌。
- (4). Partnerships：可帶領規模較小的合作夥伴加入寰宇一家聯盟。

(5). People：執行團隊及第一線工作同仁被視為同業中最優秀者。

(九) 如何使用集中發展策略：

1. 藉由「市場區隔」(取決於銷售額、收益、不同群體之成長性及競爭性等)及「績效」(取決於市場佔有率、承載率、營運成本等)在某一適當期間之資料進行分析，可瞭解未來發展的重點項目，據以採行集中發展策略；本項可以 BCG 模式理論進行分析。

2. BCG 模式理論：

由於市場佔有率及產業成長率有高低之分，企業必須依適當的市場定位以發展營運策略，BCG 模式理論將產業體區分為四部分：明星產業、金牛產業、問題產業與落水狗產業（詳 BCG 模式理論矩陣圖），定義如下述：

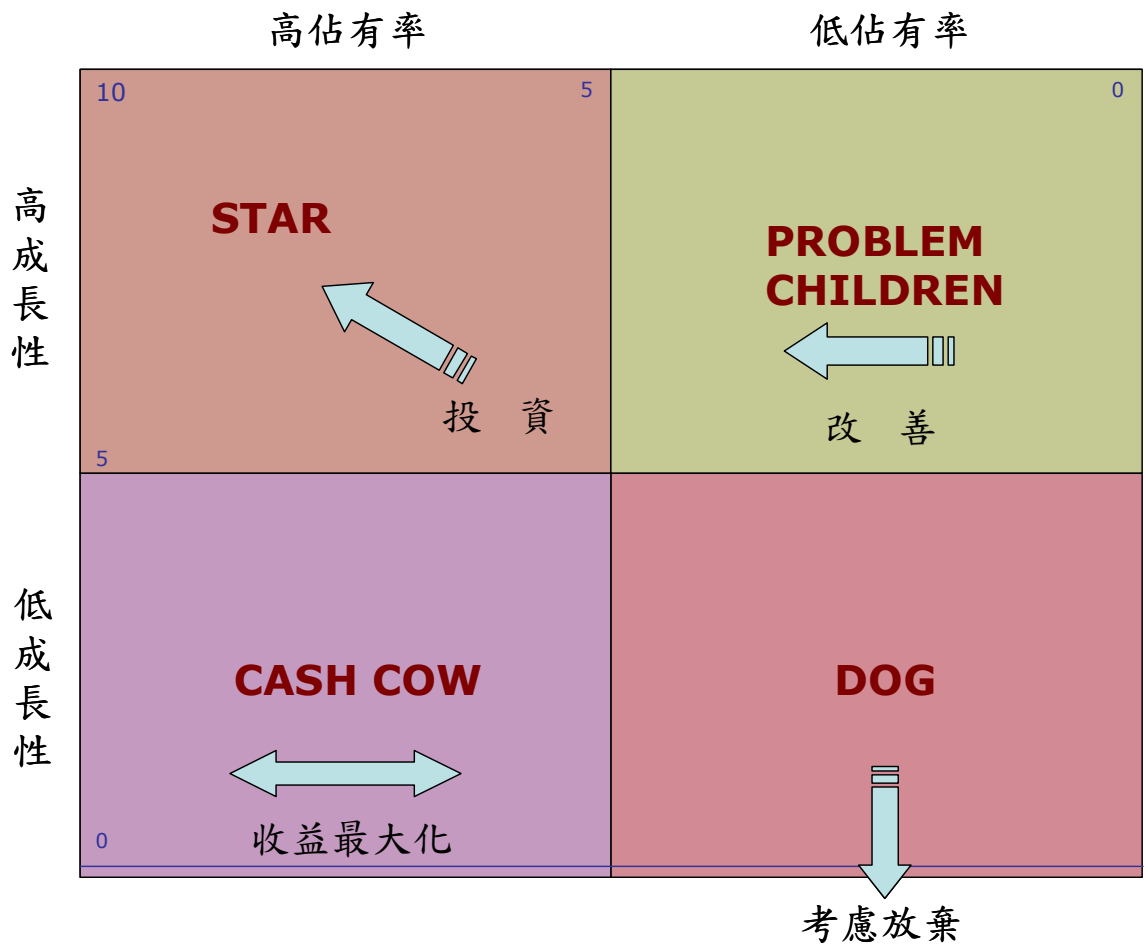
(1). 明星產業 (Star)：指市場成長率高且有優勢的市場佔有率。

(2). 金牛產業 (Cash Cow)：指具優勢的市場佔有率但市場成長率低的行業。在金牛產業中，通常會有大量正向的現金流量，然因市場已位於成熟階段，未來的成長有限，因此，可視情況運用此種產業的變現能力，來投資明星事業或問題事業。

(3). 問題產業 (Problem Children)：指市場成長率高但市場佔有率低的行業。此種產業位於具吸引力的產業之中，但卻只有低的佔有率。在經過審慎的分析後，企業會將撤銷某些事業；而有些事業則會發展成明星事

業。

- (4). 落水狗產業 (Dog)：即是明日黃花產業，市場成長率及佔有率低的行業。由於市佔率和成長率都相對較低，不具成長性，發展不樂觀，企業常須考慮撤資或清算，將資源另作有效運用。



BCG 模式理論矩陣圖

3. 企業在規劃未來營運方案時，切割價值活動是非常重要的地，評估市場、建立正確的策略並運用得宜，才能使企業邁向成長。

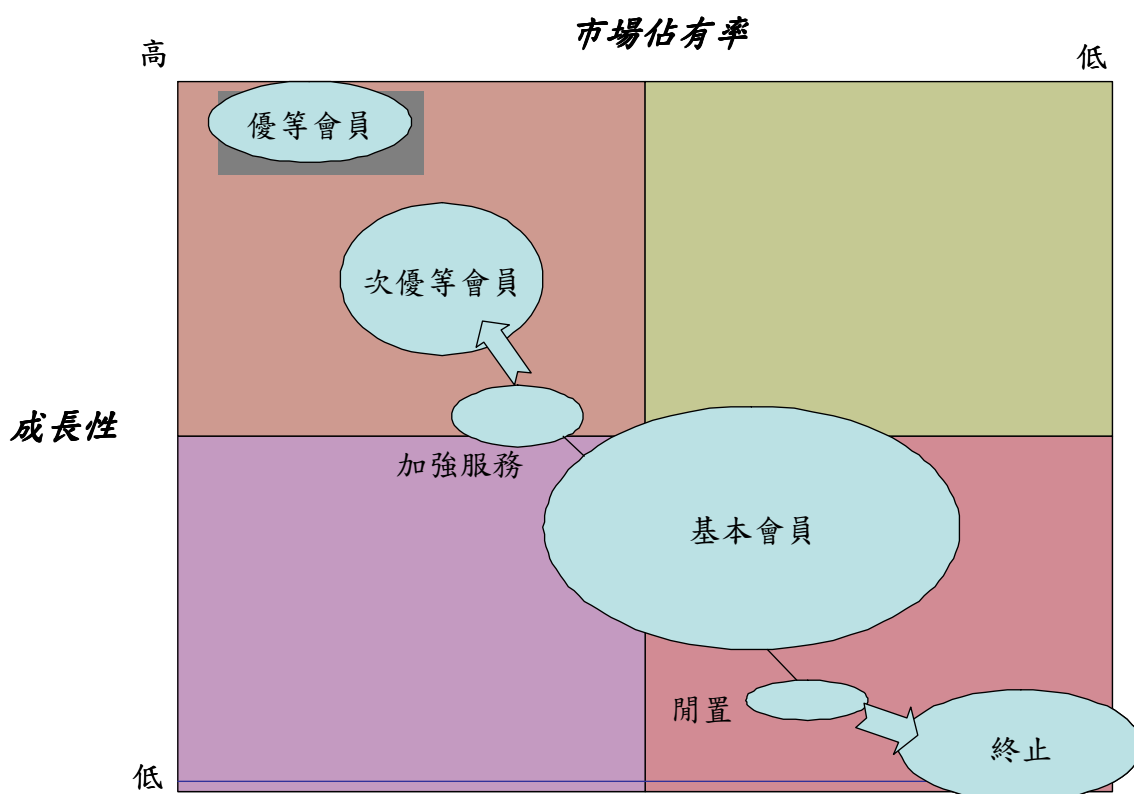
二、第 2 天課程內容

- (一) 找出重要的顧客群，並且留住他們：對營收貢獻最大的群體即是最佳的顧客群，公司應有效率地與他們聯繫，維持忠誠度。
- (二) 傳統上分析顧客群的方式有二：1. 旅次發生原因（如區分商務旅次或休閒旅次）2. 旅次發生次數（如以搭乘里程數多寡作分隔）。傳統分析方式可瞭解某一顧客群在飛行常客計畫內之搭乘頻率，並可採取適當銷售措施。舉例而言，航空公司可對搭機頻率較高的中短程旅客進行分析（如：旅次貢獻度、票價費率、何者對選擇搭乘之航空公司有決定權...等），分析結果可使航空公司對貢獻度較大的顧客群採適當的行銷策略。
- (三) 分析顧客群的新方式：瞭解消費者個體之旅次需求及習慣。
- (四) 顧客 e 化對航空公司的機會：目前有越來越多的顧客會自行上網訂購機票，顧客 e 化對於航空公司在線上訂票、座位安排、登機報到、回饋方案、里程累積、快速登機、機上提供飲食等服務項目上，有很大的銷售發展契機。
- (五) 航空公司對顧客 e 化可採取的措施：建置顧客個人的帳號及資料、整合顧客個人資訊並對顧客行旅行為有一完整瞭解、採用資訊導向的行銷方式刺激顧客消費。
- (六) 使用分析工具衡量公司的飛行常客計畫是否有效，項目如下：
 1. 對會員分級：區分出會員的型態及數量。

2. 顧客的回饋：提供適當的優惠措施改變會員消費行為，並觀察會員滿意度。
 3. 市場的競爭性。提供會員所需要的服務，藉以提高商品競爭力，並瞭解對公司營收的貢獻程度。
- (七) 為瞭解飛行常客計畫之實施效果，應先檢視已實施該計畫之市場銷售資料，並定期對該計畫之會員做滿意度調查，尤其是對公司營收貢獻度最大的顧客群。另應衡量飛行常客計畫所有關鍵元素之有效性，及注意可能有問題的領域。在市場競爭性方面，應檢視飛行常客計畫相對於競爭對手是否具競爭性，及不同的優惠措施對顧客之重要性；另應考量是否需採取任何補強措施，以保持優勢。

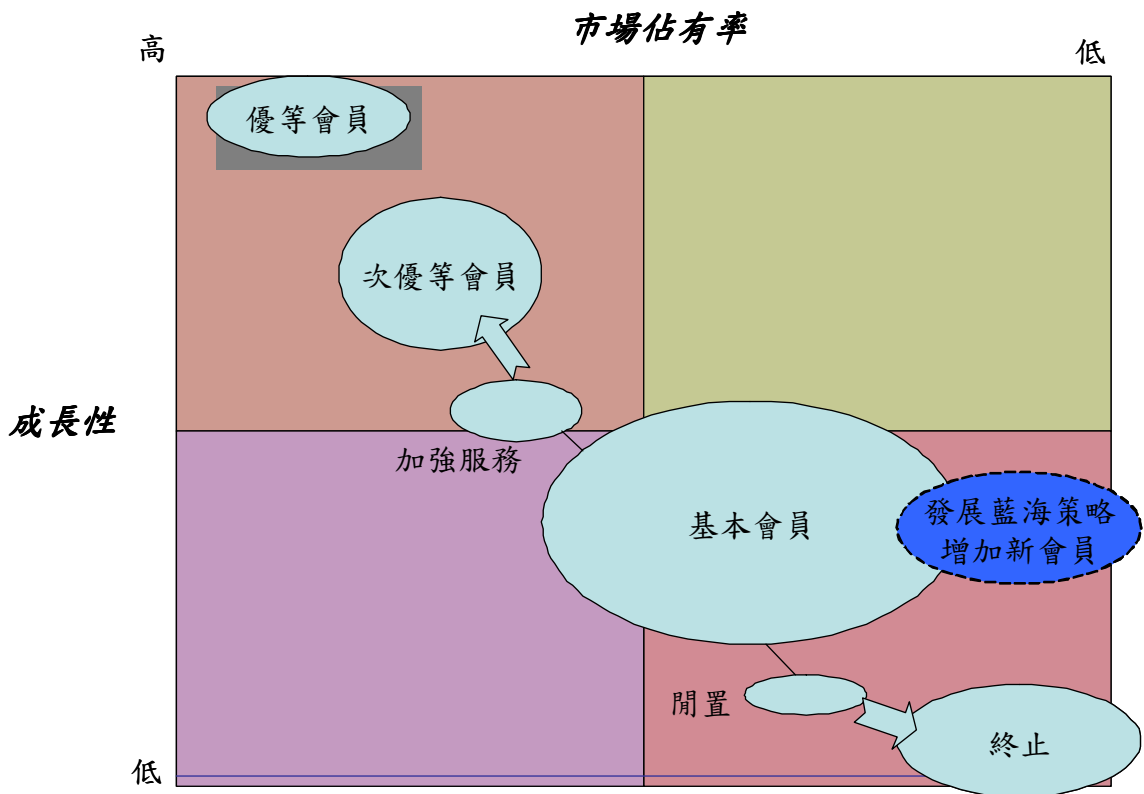
三、第3天課程內容

(一) 如何從飛行常客計畫賺取更多的收益：將顧客群依貢獻度分類後（如下圖），採行適當的促銷方案，增加各顧客群之額外營收。以年收益 3.5 億美元的市場為例，如能從總體市場額外增加 1% 收益，即代表增加 350 萬美元；增加 5% 收益即增加 1750 萬美元，對公司營收是非常有助益的。



顧客群分佈圖

(二) 發展藍海策略：在削價競爭的市場中，另外開發新的市場。削價競爭的市場，通常代表利潤不高，如能以異於其他競爭者的創新方式開拓市場，並創造新的消費需求，即可在市場上佔有優勢地位，讓公司獲利。以下圖為例，於競爭激烈的廣大基本會員群市場中，發展藍海策略，如能額外增加市場需求，即可賺取更多的利潤。



顧客群分佈圖 (發展藍海策略)

(三) 「優等會員」顧客群中，通常約有 60%對公司品牌忠誠度較高，另 10%為新進會員，餘約 30%屬普羅大眾型之會員。

(四) 普羅大眾型之會員，通常對公司品牌忠誠度不高，易受市場上別家公司促銷策略之影響。

(五) 忠誠度高的會員，其特質及期望：

特質：

1. 對該公司有偏好。
2. 該會員旅運型態為公司集中發展的服務項目。
3. 會表達個人的意見。
4. 可以影響其他顧客的消費行為。

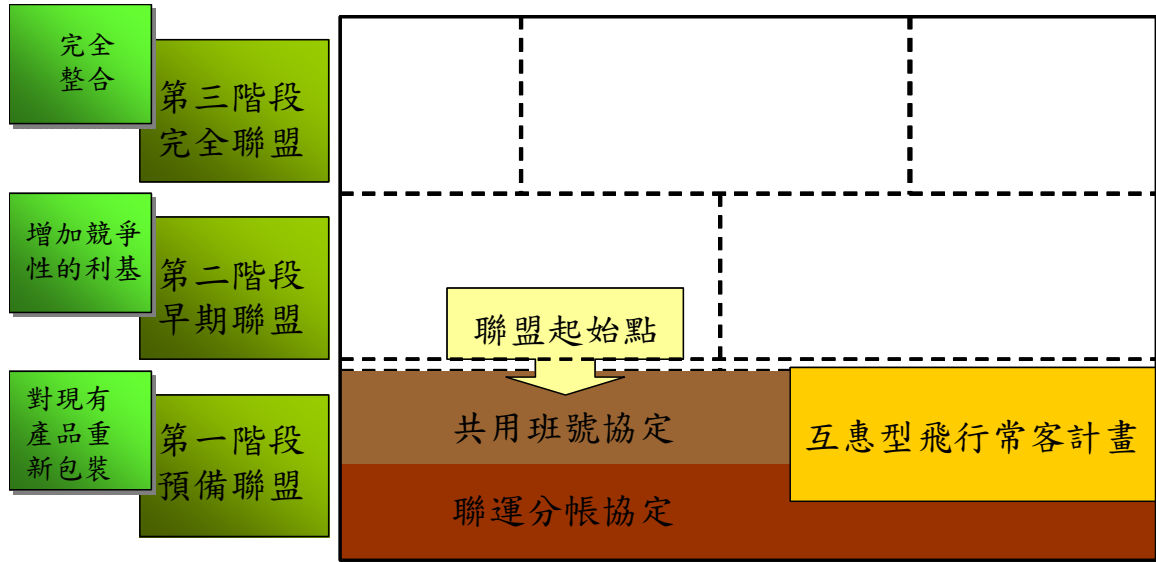
期望：

1. 能得到公司的良好招待，且偶有不期然的回饋。
2. 與公司之間有良好的關係。

依據馬斯洛 (Maslow) 需求理論的五個層面：生理→安全感→愛與歸屬→自尊與尊重→自我實現；當消費者已滿足生理及安全感需求時，會尋求更高等級的心靈層面。是故，航空公司為持續留住高忠誠度的會員，應提高該會員群對飛行常客計畫的參與感，使其有賓至如歸的舒適感，諸如提供機場接送、個人化菜單等服務。

(六) 與其他航空公司策略聯盟的三個階段：第一階段為預備聯盟、第二階段為早期聯盟、第三階段為完全聯盟。

(七) 策略聯盟第一階段之主要項目有：聯運分帳協定（SPA's:Special prorate agreements）、共用班號協定（Codesharing agreements）、互惠型飛行常客計畫協定（Reciprocal FFP agreements）。



策略聯盟第一階段主要項目

(八) 聯運分帳協定之優缺點：

1. 優點：易於施行、無太多前置作業成本、可作為評估潛在性合作夥伴之參考。
2. 缺點：作業流程及人力資源可被取代、需考量營收被稀釋及機會成本因素、座位供給量減少可能會影響營收。

(九) 共用班號協定：透過共用班號，航空公司及其合作夥伴可在市場上共同販賣彼此之機票，對於座位分配可以有較大的彈性規劃。然以消費者角度而言，共用班號容易

造成混淆，在購票時航空公司櫃檯人員通常沒有向消費者解釋清楚，且共用班號資料沒有被清楚揭露。

(十) 互惠型飛行常客計畫協定：

1. 優點：可強化與自身會員的關係、可服務其他合作公司之會員並增加收益、收入及成本數據易於認定有利於衡量計畫實施的成效。
2. 缺點：與其他公司共同採用互惠型飛行常客計畫，如公司本身競爭力低，可能會發生會員流失到其他公司的風險。

四、第 4 天課程內容

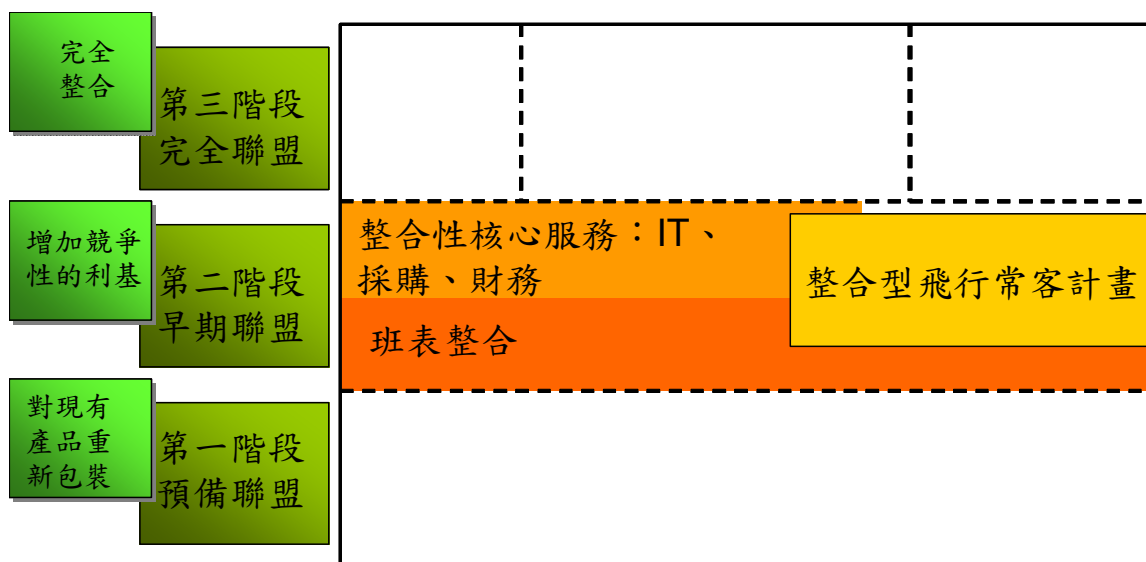
(一) 公司策略聯盟可以強化現有的競爭優勢，然先決條件是聯盟對象彼此應具有競爭力，無競爭力的公司參與聯盟並無法獲得益處。

(二) 策略聯盟的效益：

1. 使競爭對手變成合作夥伴。
2. 改善市場通路：擴大產品線範圍、增加產品競爭性、可集中資源發展重點項目。
3. 提高生產力：可具有規模經濟、降低行銷成本、透過聯合採購降低營運成本。
4. 知識共享：可交換現有 know how 經驗、瞭解聯盟夥伴的成功因素，獲取新知。

(三) 策略聯盟第二階段之主要項目有二：

1. 整合性核心服務：包含採購、資訊技術發展、集中式財務系統、商業廣告及促銷合作、職員雇用訓練等層面。
2. 整合性飛行常客計畫：對消費者的酬賓方式進行整合。



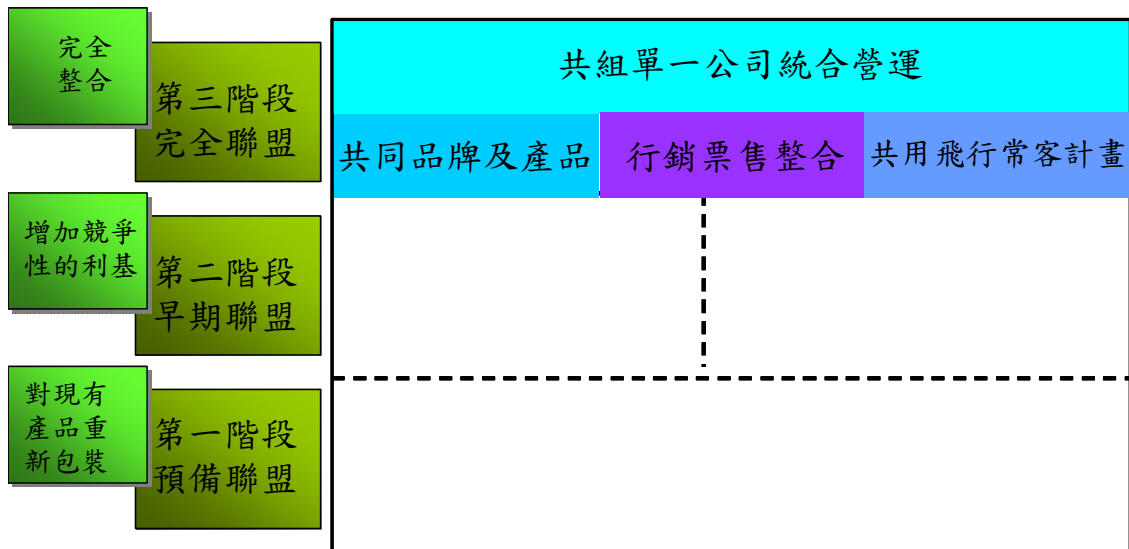
策略聯盟第二階段主要項目

(四) 策略聯盟第二階段有部分課題必須審慎考量：

1. 要有適當的資訊技術發展及訓練，才可辨識出合作公司的優等會員群，並對其加強服務，吸收成為自身的會員，以提高營收效益。
2. 資源必須有效利用，避免被不當閒置，如：機場候機室空間。

3. 對於飛行常客計畫的內容要有清楚的分析及瞭解，如：
各會員資格及等級的認定、會員喜好、會員的利益、回饋方案的成本等。
4. 航空公司提供不同的優惠方案，造成消費者對飛行常客計畫內容混淆，消費者希望聯盟的航空公司提供之回饋方案能一致。

(五) 策略聯盟第三階段之主要項目有：共有品牌及產品、行銷及票售業務整合、共用飛行常客計畫、共組單一公司統合營運等。



策略聯盟第三階段主要項目

(六) 共有品牌及產品：推銷共有的品牌及產品，讓消費者清楚瞭解產品訴求，如：以 1990 年代初期即進行聯盟的荷亞航空 (Klm Asia) 與西北航空 (Northwest Airlines) 為例，該兩公司目前共同宣傳 New World Business Class 新全球商務艙等，強調該艙等座椅之舒適性，可以讓消費者有一滿意的旅程，下圖為新全球商務艙的行銷內容。

It's about more comfort and convenience. It's about 176° lie-flat seats, superior in-flight service and one of the industry's most advanced personal entertainment systems. It's about arriving at your destination feeling relaxed and refreshed. It's about the future of business class. And it's about time. Yours. Whether you want to work, rest, or play, now you're flying smart.

The New World Business ClassSM is here.



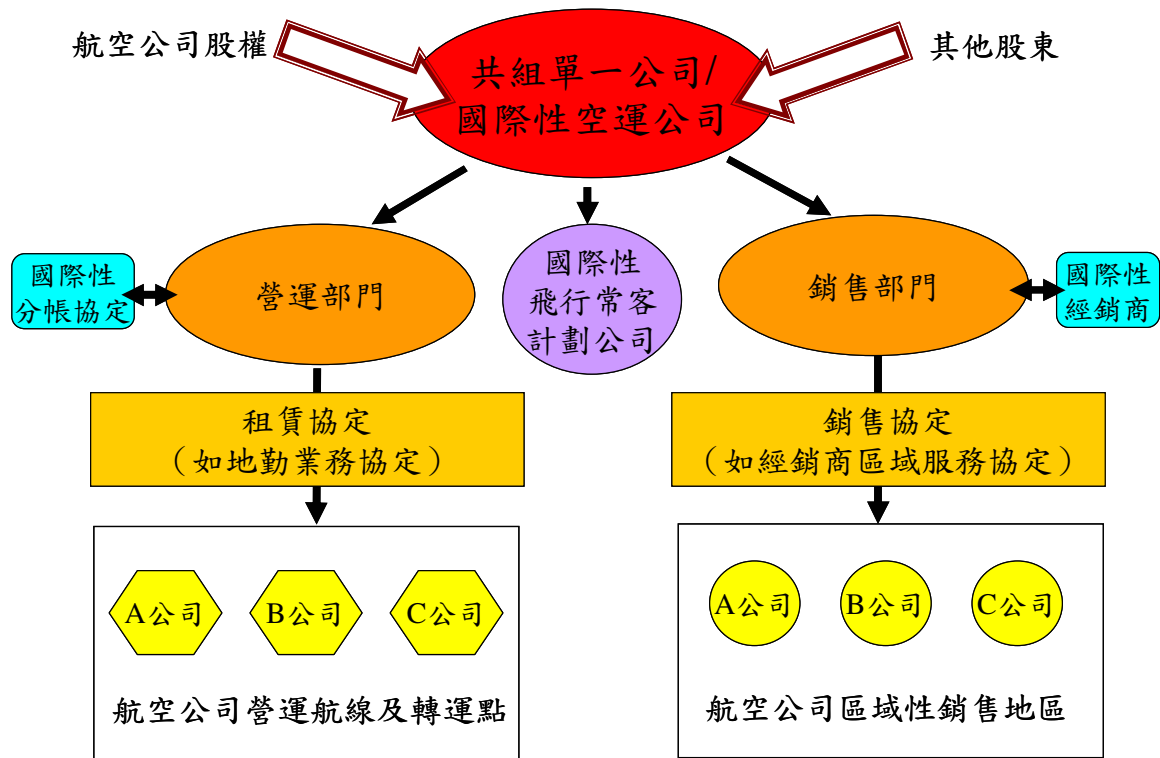
共有品牌及產品

*New World Business Class is available on intercontinental flights using Northwest 747-400 aircraft or Airbus A330 aircraft or KLM 777 aircraft. Classic World Business Class will continue to be offered on intercontinental flights using Northwest 747-200 or DC-10 aircraft or KLM 747, 767 or MD-11 aircraft. Information subject to change.

- (七) 行銷及票售業務整合：以荷亞航空與西北航空 主要營銷之地區為例，荷亞航空主要負責歐、亞、非洲地區業務、西北航空主要負責美洲地區業務，透過結盟整合共有資源並分別對不同的地區銷售，可節省成本，並創造新的利己局面。
- (八) 共用飛行常客計畫：以 LatinPass 飛行常客計畫為例(2003年改為 GlobalPass)，早期由 Aces of Colombia, Aeropostal Venezuela, Avianca of Colombia, Copa of Panama, Grupo TACA, Saeta of Ecuador 等六家拉丁美洲區域性航空公司共同實施，消費者行旅墨西哥及拉丁美洲時，可利用 LatinPass 計畫累積飛行里程並獲得回饋。之後陸續加入 US Airways, TWA, National Airlines, KLM 等航空公司，航點擴增為墨西哥、中美洲、加勒比、南美洲、加拉帕戈斯群島、歐洲、中東和南非等，並加入非航空公司的企業夥伴(飯店、租車公司等) 提供消費者優質的整合服

務。

(九) 共組單一公司統合營運：航空公司及其他股東共同投資一家公司聯合經營，並對策略與管理、市場行銷、營運、銷售等方面作整體規劃及決策。該公司主要有三個部門：營運部門、銷售部門、飛行常客計畫部門，其組織型態及業務劃分詳下圖。



共組單一公司統合營運之組織型態及業務劃分

(十) 聯盟第三階段成功的必要條件：

1. 在可控制的外在環境變遷、共用轉運點與航線、管理上需要等因素發展基礎下，各合作夥伴皆達到聯盟的第二階段。
2. 各合作夥伴相互信賴、願意自我犧牲奉獻，並有能力訂定及施行嚴格的政策，且公司所有董事同意加入聯盟。
3. 藉由集中發展策略，各公司擁有不同的優勢項目及領域。
4. 財務面可支持共用飛行常客計畫。
5. 有切實可行的作業模式讓各公司可共組單一公司統合營運。

五、第 5 天課程內容

第 5 天課程為各小組討論專題內容，並上台進行報告。本組報告題目為「An Airline Focus Analysis — for Singapore Airlines」，內容詳附件。

肆、心得及建議

- 一、傳統上，航空公司在延伸航線、拓展輸運網絡時，除需分配有航權外，另需要於各地設置轉運基地，其建置成本所費不貲。然透過與其他航空公司共用班號、轉乘聯運等合作方式，即可擴展營運區域及增加客源，讓有限資源作最有效運用，除能降低經營成本外，亦可增加營收。另透過聯盟(Alliance)模式，可整合航空公司彼此間之營運、行銷、財務層面等業務，如提供櫃檯、貴賓室、共有之飛行常客計畫、販售聯航機票等服務；甚至於可整合彼此系統、交換持股，使聯盟會員的產品、服務、機場設施等標準化，以提高規模經濟、營運效率，並可避免政策上的限制（如航權分配、業者經營門檻等）。
- 二、飛行常客計畫以會員及回饋制度，來提高消費者忠誠度，創造公司營收。然由於全球競爭白熱化、航空公司相互仿效的結果，致飛行常客計畫實施之項目及成本日益攀升；另一方面處於資訊暴增的世代，有越來越多的消費者透過網際網路自行比較票價及回饋制度等項目，作為搭乘班機之參考，對航空公司並無高度忠誠度，故飛行常客計畫可能無法發揮預期效果。為與市場上一般業者產品有所區別，航空公司應以提升「品牌形象」（如維持良好飛安記錄、服務品質優良等）、增加市場能見度為基礎，再輔以具獨特性的飛行常客計畫（藍海策略），即能吸引消費者搭乘，保持市場領先地位。

- 三、由於資訊發達，消費者自行透過網際網路加入會員、訂位並購買機票的比例日趨眾多，其眾多會員資料所產生資料庫之附加效益，值得航空公司重視。透過資料庫彙整，可得知消費者搭乘的週期、航段、座位艙等、飲食習慣、商務或觀光目的等資料。另經由交叉分析，可以瞭解各顧客群的旅運屬性，航空公司可依照重要顧客群之偏好，集中資源行銷，並採行適當的服務與回饋方案，以迎合消費者需求，提高重要顧客群之忠誠度。如再透過策略聯盟的資訊交換，所獲得的消費者資料更加龐大，經過整合分析，可作為公司擬訂營運方針之重要依據。
- 四、國際間空運市場競爭激烈，為提高競爭力，與外籍航空公司有合縱連橫之合作關係有其必要（諸如：共用班號、票務整合、飛行常客計畫整合、聯盟等）除可開拓國外客源、增加國籍業者在國際市場能見度外，並可有效節省營運成本、增加營運收益。建議國籍航空業者未來可派員參與本系列課程，學習新知，並與國際性專家、航空公司交換意見、經驗，以提升業者自身競爭力。

伍、附件

專題報告內容

An Airline Focus Analysis for Singapore Airlines



Facts about SQ from Wikipedia

- ◆ Singapore Airlines ranks amongst the top **15 carriers worldwide in terms of RPK** and is ranked **6th in the world for international passengers** carried.



Facts about SQ from Wikipedia

- ◆ Singapore Airlines was ranked 17th in Fortune's World's **Most Admired Companies** rankings in 2007 and has **built up a strong brand name as a trendsetter in the aviation industry**, particularly in terms of service excellence, innovation, and safety, coupled with consistent profitability.



Facts about SQ from Wikipedia

- ◆ Singapore Airlines has won **numerous awards** and accolades and is an industry bell weather for aircraft purchases



The SQ Focus: Brand Image

- ◆ “Singapore Airlines is an exceptional way to fly”
- ◆ “Our world-class service and state-of-the-art aircraft have contributed to our success”
- ◆ “Experience a whole new way to fly in comfort and leisure”
- ◆ “Cabin Ambience”

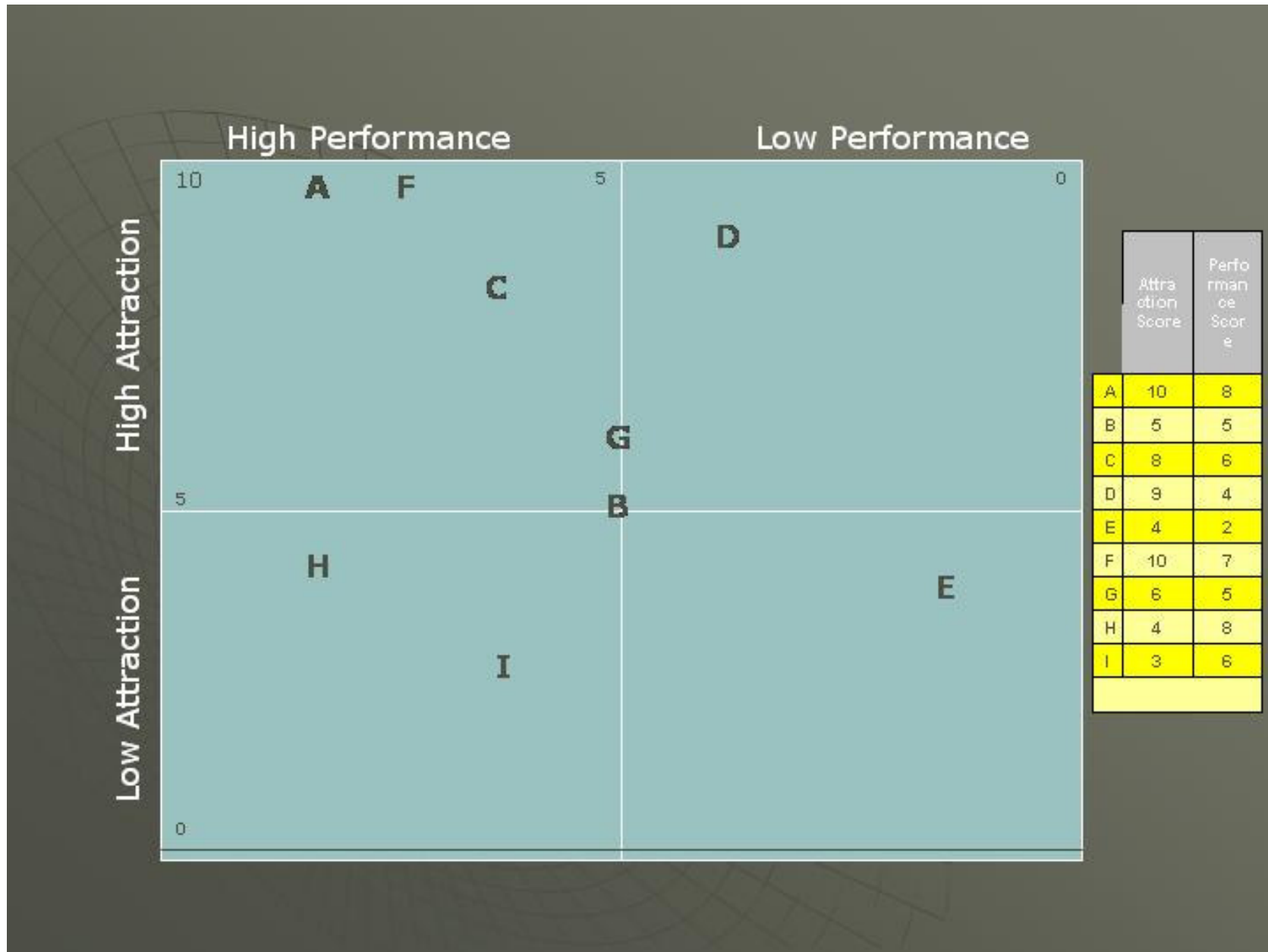


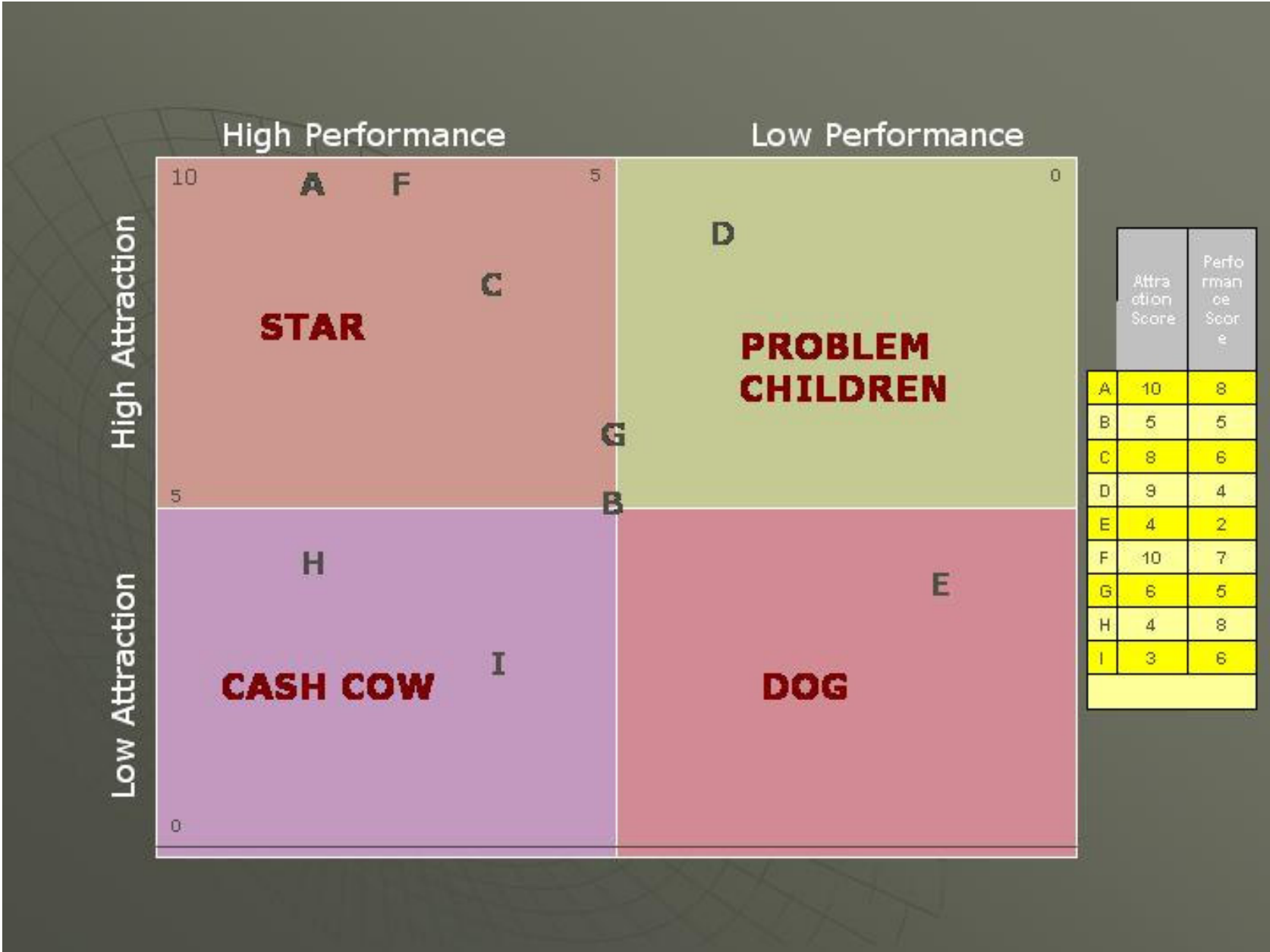
Route Network



Attraction and Performance

	Market of Sale	Purpose of Travel	Trip Pattern	Product Used	Attraction Score	Performance Score
A	Home	Business	P to P	High Yield	10	8
B	Home	Holiday	P to P	Low Yield	5	5
C	O/S Asia	Business	P to P	High Yield	8	6
D	O/S Asia	Business	Transfer	High Yield	9	4
E	O/S Asia	Holiday	Transfer	Low Yield	4	2
F	O/S RoW	Business	PtP/Transfer	High Yield	10	7
G	O/S RoW	Holiday	PtP/Transfer	Low Yield	6	5
H	Home	Migrant Worker	P to P	Low Yield	4	8
I	O/S Asia	Migrant Worker	Transfer	Low Yield	3	6





High Performance

10

5

A-HoBsPpH F-RwBsPTH

High Attraction

**STARS... Invest
Strengthen the brand**

C-AsBsPpH

5

High Performance

10

A-HoBsPpH F-RwBsPTH

5

High Attraction

STARS...

Home Business PtP High Yield

- Strengthen the brand
- Singapore MRT Smartcard
- Mileage Bonus & Loyalty Recognition

C-AsBsPpH

Asia Business PtP High Yield

- Offer High quality partner Hotels & Transfers
- Special Offers for family members

Rest of World Business PtP/Trans High Yield

- Offer High quality partner Hotels & Transfers
- Premium Help Line for Singapore information
- Expand codeshares for more feeders

Low Performance

0

D-AsBsTH

**PROBLEM CHILDREN
- Qualify**

G-RwHoPpTL

High Attraction

5

B-HoHoPpH

5

Low Performance

0

High Attraction

D-AsBsTH

PROBLEM CHILDREN

Home Holiday PtP Low Yield

- More info on tourist options
- Packages for targeted destinations
- Maximising air fare component

Asia Business Transfer High Yield

G-RwHoPpTL

- Offer better transfers
- Missed connection guarantee

Rest World Holiday PtP /Trans Low

5

B-HoHoPpH

- Widen the market
- More tourist/sport promotions to attract higher price fares

5

5

5

H-HoMwPpL

I-AsMwTL

**CASH COW...Maximise profit
To preserve at current low costs.**

0

H-HoMwPpL

I-AsMwTL

CASH COWs

Home Migrant Worker PTP Low Yield

- **Communicate with Employment Agencies**
- **Investigate possibility of direct deals**

Asia Migrant Worker Transfer Low Yield

- **Facilitate visa/transfers with expediency**
- **Make the travel easier**

5

E-AsBHTL

DOG – Asia based Bus/Hol Trans Low Yield is a market segment that offers SQ little profitable return, and fails to compliment its brand image. It should be released to seek happiness with another carrier.

0

Conclusion

- ◆ **Honest to their focus**
 - ◆ Profitable/Productive
 - ◆ Profile – very strong brand image
 - ◆ Partnerships – attract other great brands
 - ◆ People – customers desire RELATIONSHIP with Singapore Airlines !
- ◆ **Successful because of their focus**
 - ◆ Strong competition
 - ◆ Powerful leadership



Thank-you

