

The right time for rightsizing – Embraer

Le bon moment pour le redimensionnement - Embraer



The dust is still settling across the aviation landscape six months after the disappearance of passenger traffic and retrenchment of airlines. Ultra-large capacity jets are in storage, some likely never to fly again. Networks and frequencies are cut back. Staff is gone. Carriers are a fraction of their former size.

Yet there are signs that the industry is heading in a new direction. Those changes, as we see them, will influence the sizes, mix, and number of aircraft in airline fleets. Here are the main drivers shaping the future.

Reduced demand

International border closures, a general reluctance to travel until there is effective testing and mass immunization, limited medical insurance coverage for COVID-19, restrictions on group gatherings (which has destroyed the convention business,) unemployment, economic uncertainty, and mandatory quarantines are all contributing to weak demand. Even the so-called 'travel bubbles' among low-risk countries are yet to emerge.

Remote work culture

The pandemic accelerated the rise of digital telecommunication technology. It's likely that a percentage of company employees will never return to their communal

Six mois après la disparition des vols de passagers et le retranchement des compagnies aériennes, la poussière commence à retomber dans le paysage de l'aviation. Des avions à réaction de très grande capacité sont entreposés. Certains d'entre eux ne voleront probablement plus jamais. Les réseaux et les fréquences sont réduits. Le personnel a disparu. Les transporteurs ne font plus qu'une fraction de leur ancienne taille.

Pourtant, certains signes indiquent que le secteur se dirige dans une nouvelle direction. Ces changements, tels que nous les percevons, auront une influence sur la taille, la composition et le nombre d'avions dans les flottes des compagnies aériennes. Voici les principaux facteurs qui façonnent l'avenir.

Réduction de la demande

La fermeture des frontières internationales, la réticence générale à voyager tant que les tests de diagnostic et les vaccinations de masse ne seront pas efficaces, la couverture d'assurance médicale limitée pour la COVID-19, les restrictions sur les rassemblements de groupes (qui ont détruit l'univers des congrès), le chômage, l'incertitude économique et les quarantaines obligatoires sont autant de facteurs qui contribuent à la faiblesse de la demande. Même les soi-disant "bulles de voyage" parmi les pays à faible risque ne sont pas encore apparues.

Culture du télétravail

La pandémie a accéléré l'essor de la technologie des télécommunications numériques. Il est probable qu'un

offices and will continue to work more efficiently from home. Connecting in real-time with colleagues and clients around the globe on a screen, while not the same as face-to-face meetings, has implications for the future network and fleet planning.

The Business Travel Component

Business travellers, especially those who pay high ticket prices, will be slow to return to the skies. Premium cabins on international flights are especially hard hit. Corporate travel directives preventing employees from travelling, arrival quarantines, conference cancellations, and closed borders mean airlines have lost a huge percentage of flight revenue that contributed to the bottom line.

Replacing that lost business traveller revenue with predominantly discounted leisure tickets given the overall reduction in demand will be a challenge. The combination of a fleet of aircraft with too many seats, too few passengers, and low fares isn't a viable business.

All of these suggest the time is now for airlines to re-think their business models and right-size their fleets, again. A one-size-fits-all approach won't work when the environment is continually evolving, and the leisure/business passenger mix is reset.

Rightsizing – Round 2

We identified a gap between regional jet and large narrow-body jet capacity when we launched our E-Jets family back in 2000. It's why we coined the phrase tap the gap and introduced the term rightsizing. Twenty years ago, a good portion of flights with those larger aircraft had average load factors below 70% and weren't profitable. Regional jets, on the other hand, didn't have the range or cabins to offer a product standard consistent with mainline service.

Our E-Jets fit between the two aircraft types with range and cabins compatible with larger narrow-bodies. Airlines could finally match aircraft size to true passenger

pourcentage des employés des entreprises ne retourneront jamais à leurs bureaux et continueront à travailler plus efficacement depuis leur domicile. La connexion en temps réel avec des collègues et des clients du monde entier sur un écran, bien qu'elle ne soit pas identique aux réunions en personne, a des implications pour la planification future du réseau et de la flotte.

Le volet voyages d'affaires

Les voyageurs d'affaires, en particulier ceux qui paient des prix élevés, mettront du temps à reprendre la route. Les cabines haut de gamme sur les vols internationaux sont particulièrement touchées. Les directives sur les voyages d'affaires qui empêchent les employés de voyager, les quarantaines à l'arrivée, les annulations de conférences et la fermeture des frontières font que les compagnies aériennes ont perdu un pourcentage énorme des recettes tirées des vols qui contribuaient au résultat net.

Remplacer ces pertes de revenus provenant des voyageurs d'affaires en vendant des billets de tourisme à prix réduit, compte tenu de la réduction globale de la demande, sera un défi. La combinaison d'une flotte d'avions avec trop de sièges, trop peu de passagers et des tarifs trop bas ne forme pas une entreprise viable.

Tous ces éléments indiquent qu'il est temps pour les compagnies aériennes de repenser leur modèle économique et de redimensionner leur flotte. Une approche unique ne fonctionnera pas si l'environnement est en constante évolution et si la répartition entre passagers touristes et passagers d'affaires est modifiée.

Restructurer - 2e cycle

Nous avons identifié un écart entre la capacité des avions régionaux et celle des gros porteurs à fuselage étroit lorsque nous avons lancé notre famille d'E-Jets en 2000. C'est pourquoi nous avons inventé l'expression "tap the gap" (visez l'écart) et introduit le concept de restructuration. Il y a vingt ans, une bonne partie des vols effectués avec ces gros porteurs avaient un coefficient de remplissage moyen inférieur à 70 % et n'étaient pas rentables. Les avions de transport régional, en revanche, n'avaient ni la gamme ni les cabines nécessaires pour offrir une norme de produit compatible avec le service des grandes lignes.

Nos E-Jets se situent entre les deux types d'avions, avec un rayon d'action et des cabines compatibles avec les gros porteurs à fuselage étroit. Les compagnies aériennes pourraient enfin adapter la taille des avions à la demande réelle de passagers, minimiser la capacité excédentaire, maximiser la rentabilité et déployer les E-Jets d'Embraer sur un réseau plus large.

Smaller-capacity, right-sized aircraft would allow for more frequencies, keep valuable slots at congested airports, improve network connectivity, shorten transit times, and attract higher fares.

Des avions de plus petite capacité et de taille appropriée permettraient d'augmenter les fréquences, de conserver des créneaux précieux dans les aéroports les plus encombrés, d'améliorer la connectivité des réseaux, de réduire les temps de transit et d'attirer des tarifs plus élevés.



Author | Auteur: Embraer

demand, minimize excess capacity, maximize profitability, and deploy Embraer E-Jets across a wider network.

Even though average load factors were consistently high prior to the pandemic, airlines were selling deeply discounted fares. Despite growth in passenger numbers, profits and margins were, in fact, on the decline.

Today's environment has parallels to that of 20 years ago – excess capacity, poor financial performance, low revenue per available seat, and a need to keep comprehensive networks with efficient connectivity. Now, however, the need for right-sized aircraft is more urgent.

Network Connectivity is Key

Domestic markets are back in focus since international travel restrictions will be in effect for a while. Airlines could keep their large aircraft but with fewer passengers, frequencies would be fewer and connecting times between flights could be impractically long.

Smaller-capacity, right-sized aircraft would allow for more frequencies, keep valuable slots at congested airports, improve network connectivity, shorten transit times, and attract higher fares. Point-to-point flights linking mid-size cities may become more popular requiring right-sized aircraft. In other cases, hub-and-spoke remains the most efficient use of capacity, particularly with variations in daily, weekly, and seasonal demand.

Unit Cost Measurement

Airlines typically evaluate aircraft by their CASK. The lower, the better. That measure, however, is relevant if there is sufficient demand to fill the seats and make flights viable. Today, capacity is cut and demand is weak. Carriers are no longer fighting for market share. The new measure to ensure survival is revenue per available seat. Airlines will need to have aircraft with low operating costs, high load factors, and maximum RASM if they are to fund operations and capital acquisitions.

Our family of E-Jets fits the new criteria. They are specifically designed for airlines to right-size from their larger narrow-bodies to smaller-capacity jets without losing their cost competitiveness. The new-generation E2s are incredibly economical with the range and mainline cabin standards airlines need to deploy across their networks.

An additional consideration in the post-pandemic landscape will be the requirement for more environmentally-friendly aircraft. The trend was gaining momentum before but there is now renewed pressure, particularly from governments, towards more sustainable air transport. Rightsizing is good for the planet, too. A new E2 can replace an old A320, for example, and reduce CO₂ emissions by 33%.

Our industry is wounded. Right-sized aircraft can nurse it back to health. It may take time to make a full recovery, but Embraer has always been there for the long game. 🌍

Même si les coefficients de remplissage moyens étaient constamment élevés avant la pandémie, les compagnies aériennes vendaient à des tarifs très réduits. Malgré la croissance du nombre de passagers, les bénéfices et les marges étaient en fait en baisse.

L'environnement actuel présente des similitudes avec celui d'il y a vingt ans : capacité excédentaire, performances financières médiocres, faible revenu par siège disponible et nécessité de maintenir des réseaux complets avec une connectivité efficace. Aujourd'hui, cependant, le besoin d'avions de taille appropriée est plus urgent.

La connectivité des réseaux est essentielle

Les marchés intérieurs sont de nouveau au centre de l'attention, car les restrictions sur les voyages internationaux seront en vigueur pendant un certain temps. Les compagnies aériennes pourraient conserver leurs gros avions, mais avec moins de passagers, les fréquences seraient moins nombreuses et les temps de correspondance entre les vols pourraient être prohibitifs.

Des avions de plus petite capacité et de taille appropriée permettraient d'augmenter les fréquences, de conserver des créneaux précieux dans les aéroports les plus encombrés, d'améliorer la connectivité des réseaux, de réduire les temps de transit et d'attirer des tarifs plus élevés. Les vols point à point reliant des villes de taille moyenne pourraient devenir plus populaires et nécessiter des avions de taille appropriée. Dans d'autres cas, les vols en étoile restent l'utilisation la plus efficace de la capacité, notamment en raison des variations de la demande quotidienne, hebdomadaire et saisonnière.

Estimation du coût unitaire

Les compagnies aériennes évaluent généralement les avions en fonction de leur coût par sièges-km disponibles (Cost per Available Seat Kilometers, CASK). Plus il est bas, mieux c'est. Cette mesure est toutefois pertinente si la demande est suffisante pour remplir les sièges et rendre les vols viables. Aujourd'hui, la capacité est réduite et la demande est faible. Les transporteurs ne se battent plus pour obtenir des parts de marché. La nouvelle mesure pour assurer la survie est le revenu par siège disponible. Les compagnies aériennes devront disposer d'avions à faibles coûts d'exploitation, à coefficient de remplissage élevé et à Revenu au siège au kilomètre offert (Revenue per Available Seat Mile, RASM) maximum si elles veulent financer leurs opérations et leurs acquisitions d'immobilisations.

Notre famille d'E-Jets répond aux nouveaux critères. Ils sont spécialement conçus pour permettre aux compagnies aériennes de passer de leurs gros porteurs à fuselage étroit à des avions de plus petite capacité sans perdre leur compétitivité en termes de coûts. Les E2 de nouvelle génération sont incroyablement économiques avec la gamme et les normes de cabine des grandes compagnies aériennes qu'elles doivent déployer sur l'ensemble de leurs réseaux.

Une considération supplémentaire dans le paysage post-pandémique sera l'exigence d'avions plus respectueux de l'environnement. La tendance s'accélérait auparavant, mais on constate aujourd'hui une nouvelle pression, notamment de la part des gouvernements, en faveur d'un transport aérien plus durable. La restructuration est également bonne pour la planète. Un nouvel E2 peut remplacer un ancien A320, par exemple, et réduire les émissions de CO₂ de 33 %.

Notre industrie est mal en point. Un avion de taille appropriée peut panser certaines blessures. Il faudra peut-être du temps pour se rétablir complètement, mais Embraer a toujours été là pour le long terme. 🌍