

# *De impact van lowbudgetmaatschappijen op de Europese luchtvaart*

**Domien BRUFFAERTS**

promotor :

Prof. dr. Patrick DE GROOTE

## Voorwoord

Vele mensen hebben mee geholpen aan de totstandkoming van deze thesis. Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om hen te bedanken voor hun steun, inzet en vertrouwen.

Ten eerste zou ik graag mijn promotor, Prof. dr. Patrick De Grootte, willen bedanken voor zijn uitstekende begeleiding tijdens het opstellen van dit werk. Zijn inzicht en deskundige kennis hebben een duidelijke meerwaarde betekend.

Daarnaast wil ik de twee bevoorrechte getuigen, M. Geert Scot van SN Brussels Airlines en M. Johan Vanneste van VLM, danken voor hun medewerking. Ondanks hun drukke agenda hebben ze beide toch tijd voor mij vrijgemaakt. Hun interessante visies hebben zeer nuttige informatie opgeleverd.

Zonder de steun, zowel moreel als financieel, van mijn ouders was de realisatie van deze thesis nooit mogelijk geweest. Graag wil ik hen dan ook hiervoor bedanken, als ook voor hun onuitputtelijke geduld.

Mijn vriend Sven wil ik vermelden voor zijn begrip en zijn manier van hoop geven, bij het zoveelste onverwachte obstakel. Ook door zijn hulp bij de computerproblemen, en het nalezen van de teksten heeft hij mij erg geholpen.

Tenslotte wil ik mijn vrienden en vriendinnen bedanken voor het nalezen van de teksten, het bieden van een luisterend oor, en het op tijd en stond helpen verzetten van mijn gedachten.

## Samenvatting

Deze thesis handelt rond de recente opkomst van de Europese low budget luchtvaartmaatschappijen, ook wel Low Cost Carriers (LCC) genoemd, en hun impact op de Europese luchtvaart. Als hoofddoelstelling trachtten we een duidelijk beeld te vormen over waar de Europese luchtvaart naartoe evolueert of kan evolueren.

In het tweede hoofdstuk bespreken we de huidige situatie op de Europese luchtvaartmarkt. Het dereguleringsproces van de laatste decennia is de katalysator gebleken voor de vele ingrijpende veranderingen op de markt. De liberalisering van het luchtruim heeft onder meer geleid tot een segmentatie van de sector tussen de LCC en de Full Service Airlines (FSA), die in de Europese Unie (EU) hoofdzakelijk bestaan uit de oude nationale luchtvaartmaatschappijen. Beide businessmodellen leggen elk hun eigen klemtonen en beconcurreren mekaar genadeloos. De laatste jaren zijn het voornamelijk de LCC die een grote groei gekend hebben, vaak ten koste van hun duurdere tegenhangers. Bij het bestuderen van de interactie tussen beide types ondernemingen vonden we verschillende strategieën die FSA hanteren om de nieuwkomers het hoofd te bieden, zoals het verlagen van de ticketprijzen en het opvoeren van de capaciteit. Als casestudy onderzochten we de Belgische markt, en dan meer bepaald de interactie tussen SN Brussels Airlines, Virgin Express en Ryanair. Daarnaast kijken we ook naar de chartermarkt, die in Europa van enorm belang is.

In het derde hoofdstuk onderzoeken we de Amerikaanse luchtvaart. Deze wordt vaak als meer matuur aangeduid, door het eerder gestarte en verder doorgedreven liberaliseringsproces. We proberen de huidige Europese situatie te vergelijken met de Amerikaanse situatie in de jaren '70 – '80 – '90. Low cost maatschappijen bestaan al veel langer in de Verenigde Staten van Amerika (VSA), zo voert pionier Southwest al sinds 1971 vluchten uit. De opkomst van dergelijke veranderde veel voor de Amerikaanse luchtvaart: de concurrentie werd steeds groter en de markt consolideerde zich rond enkele spelers. Vandaag de dag blijven er nog maar drie grote 'legacy carriers' over in de VSA, met daarnaast een reeks kleinere maatschappijen en enkele lage kost luchtvaartmaatschappijen. Elk van deze maatschappijen had zijn eigen manier om te kunnen omgaan met de nieuwe

hardere marktsituatie. Het Southwest model wordt onder de loep genomen, omdat het vandaag nog geldt als blauwdruk voor een succesvolle LCC.

In het vierde hoofdstuk koppelen we hetgeen we gevonden hebben op de Amerikaanse markt aan de, in hoofdstuk twee bestudeerde, Europese markt. We duiden eerst op verschillen tussen de beide markten. Zo zijn de afstanden van Amerikaanse routes gemiddeld langer, en is de invloed van chartermaatschappijen er veel minder groot. Een eerste conclusie die we kunnen trekken is het uitblijven van een grondige consolidatie bij de Europese FSA, zoals dit in de VSA het geval was. De voornaamste oorzaak voor het uitblijven van deze concentratietoename, is het belang van bilaterale akkoorden in de Europese luchtvaart, en de daaraan gekoppelde belemmeringen. Daarnaast zien we een steeds verdere segmentatie tussen de verschillende maatschappijen onderling; tot vijf verschillende businessmodellen. LCC hebben zich opgesplitst in pure LCC, zoals Ryanair, en LCC+, zoals Easyjet. We stellen ook vragen bij de ongebreidelde groei die deze maatschappijen de laatste acht jaar kende. Zo blijkt de winstgevendheid op lange termijn van de LCC+ niet gegarandeerd. Bij FSA zien we een opdeling ontstaan tussen global network airlines en regional airlines. De chartermarkt verandert eveneens door de komst van de lage kost concurrenten, als is deze verandering niet overal even duidelijk. Op sommige routes is de impact van de gestegen concurrentie heel sterk, terwijl die op andere routes dan weer minimaal is.

Het laatste hoofdstuk sluit de thesis af met verschillende strategieën die kleinere Europese FSA kunnen toepassen wanneer een LCC hun markt betreedt. We bestuderen ook een nieuw model van luchtvaartmaatschappij: een fusie van een LCC en een FSA. Deze maatschappijen worden next generation carriers genoemd. Een voorbeeld hiervan is de fusie tussen Virgin Express en SN Brussels Airlines in België. Volgens het strategische plan van de onderneming, zouden beide maatschappijen in de toekomst ook samensmelten tot zo een next generation carrier. Ook hebben we aandacht voor de strategie die VLM hanteert om te blijven groeien in de Europese luchtvaartsector.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Samenvatting .....	2
Lijst met afkortingen .....	6
Lijst van de figuren .....	7
Lijst van de tabellen .....	7
Hoofdstuk 1 : Inleiding .....	8
1.1 Probleemstelling .....	8
1.1.1    Praktijkprobleem .....	8
1.1.2    Centrale onderzoeksvraag .....	9
1.1.3    Deelvragen .....	10
1.2 Onderzoekopzet .....	12
1.2.1    Keuze en verantwoording van onderzoeksstrategieën .....	12
Hoofdstuk 2 : De Europese luchtvaart vandaag .....	15
2.1 Geschiedenis van de Europese deregulatie .....	15
2.2 Airline Businessmodels .....	18
2.2.1    Full Service Airlines (FSA) .....	18
2.2.2    Low Cost Carriers (LCC) .....	24
2.2.3    Charter Airlines (CA) .....	29
2.3 Interactie tussen de verschillende businessmodels .....	30
2.3.1    Full Service Airline – Low Cost Carrier .....	30
Hoofdstuk 3 : Evolutie van de Amerikaanse luchtvaart .....	36
3.1 Geschiedenis van de Amerikaanse deregulatie .....	36
3.1.1    Geschiedenis voor 1978 .....	36
3.1.2    Geschiedenis na 1978 .....	38
3.2 Het Southwest model .....	44
Hoofdstuk 4 : Toekomst van de Europese luchtvaart .....	50
4.1 Verschillen tussen de Europese en de Amerikaanse luchtvaartsector. ....	51
4.2 Tendensen bij de Full Service Airlines .....	53
4.2.1    De Europese marktstructuur .....	53
4.2.2    Concurrentie-analyse van de Europese markt .....	57
4.3 Tendensen bij de chartermaatschappijen .....	61
4.3.1    Zakenreizen/potentieel voor VFR en korte vakanties .....	62
4.3.2    VFR met potentieel voor zowel korte- als langeduur vakanties .....	63
4.3.3    Traditionele vakantieroute .....	64

4.4 Tendensen bij de Low Cost Carriers .....	66
4.4.1 Einde van de fenomenale groei .....	66
Hoofdstuk 5 : Strategieën voor de toekomst .....	70
5.1 Spanning op de internationale markten .....	71
5.2 Strategieën naar LCC toe .....	74
5.2.1 Concurreren .....	74
5.2.5 De markt verlaten .....	76
5.3 Case study : België .....	78
5.3.1 Next Generation Carrier .....	78
5.3.2 Regional Business Carrier .....	82
Literatuurlijst .....	85
Bijlage 1 .....	91
Bijlage 2 .....	92
Bijlage 3 .....	93
Bijlage 4 .....	104

## Lijst met afkortingen

AEA	: Association of European Airlines
ASK	: Available seat – kilometre
ASM	: Available seat mile
CAB	: Civil Aeronautics Board
CA	: Charter Airline
DAT	: Delta Air Transport
DOT	: Department of Transportation
EBA	: EuroBelgian Airlines
EC	: Europese Commissie
EG	: Europese Gemeenschap
ELFAA	: European Low Fare Airline Association
EU	: Europese Unie
FSA	: Full Service Airlines
IATA	: International Air Transport association
KLM	: Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
LCC	: Low Cost Carrier
GNC	: Global Network Carriers
RPK	: Revenue Passenger Kilometers
SNBA	: SN Brussels Airlines
TCAA	: Transatlantic Common Aviation Area
TWA	: Trans World Airlines
VFR	: Visiting Friends and Relatives
VSA	: Verenigde Staten van Amerika

## Lijst van de figuren

Figuur 2.1 :	Kostenstructuur van British Airways, 1989	p 20
Figuur 2.2 :	Cash cost per seat, 2004	p 25
Figuur 2.3 :	Omzetgroei, 2004	p 31
Figuur 3.1 :	voorbeeld van een hub-and-spoke netwerk	p 42
Figuur 3.2 :	Omzettoename Southwest	p 48
Figuur 3.3 :	Passagierstoename Southwest	p 48
Figuur 4.1 :	Kosten vergelijking charter en LCC in us cents per RPK, 2000	p 63
Figuur 4.2 :	Evolutie het aantal passagiers op de route Londen – Florence	p 65
Figuur 5.1 :	segmentering van de Europese luchtvaart op basis van markt en producteigenschappen, 2005	p 81
Figuur 5.2 :	Passagiersaantallen VLM, 1995-2005	p 84
Figuur 5.3 :	Omzet VLM, 1995-2005	p 84

## Lijst van de tabellen

Tabel 2.1 :	Verkeer opgesplitst per regio voor de leden van AEA in 2005	p 22
Tabel 3.1 :	Het low-cost/no-frills model van Southwest Airlines	p 44
Tabel 3.2 :	Vergelijking van de operating costs van een Boeing 737 – 400, 1998	p 46
Tabel 3.3 :	Gemiddelde verandering in reële tarieven tussen 1978 en 1996 voor alle routes bediend in beide periodes	p 49
Tabel 4.1 :	Marktaandelen van de Europese full service airlines in 1997 en 2004	p 54
Tabel 4.2 :	Participaties van de drie grootste Europese full service airlines, 2005	p 55
Tabel 4.3 :	Toe-en uittreeders op de Europese markt, 1994 – 1998	p 57



## Hoofdstuk 1 : Inleiding

### 1.1 Probleemstelling

#### 1.1.1 Praktijkprobleem

Low budgetmaatschappijen zijn een relatief nieuw begrip in Europa. Ondernemingen zoals Easyjet, Ryanair en Virgin Express hebben in hun korte bestaan reeds een grote impact gehad op de Europese luchtvaart. Ook België ontsnapte niet aan deze evolutie. De Belgische maatschappij Euro Belgian Airlines (EBA) was in de vroege jaren '90 zelfs een pionier op het oude continent met zijn goedkope Express dienst. De onderneming werd overgekocht door Richard Branson en veranderde in Virgin Express. In 2000 streek Ryanair neer in Charleroi, dat het uitbouwde tot een van zijn hubs op het Europese vasteland. Daar tegenover stond Sabena, dat op 7 november 2001 definitief de boeken neerlegde. De voormalige Europese nationale luchtvaartmaatschappijen, zoals bijvoorbeeld Air France, Lufthansa en British Airways, krijgen het ook steeds moeilijker in hun respectievelijke thuismarkten. Momenteel zit de hele sector dan ook in een fase van verandering. Zo wordt de Europese luchtvaart het laatste decennia, onder druk van de aanhoudende concurrentie, gekenmerkt door fusies, nieuwe concurrenten, allianties en drastische prijsverlagingen. De consolidering gaat tegenwoordig ook veel verder dan de eerder loshangende allianties à la Star Alliance of Sky Team. Er zijn ook diepgaande fusies, zoals Air France-KLM en SN Brussels Airlines (SNBA)-Virgin Express. Deze huidige situatie van de Europese luchtvaart hangt nauw samen met het liberaliseringproces van de sector. Het vrijer maken van de markt, door het uitbreiden van de 'vrijheden in de lucht'<sup>1</sup>, was de motor die de evolutie op gang bracht.

Deze situatie in Europa is erg vergelijkbaar met de Amerikaanse situatie in de jaren '70, '80 en '90. Low budgetmaatschappijen bestaan al veel langer in de Verenigde Staten van Amerika (VSA), denk daarbij bijvoorbeeld aan Southwest dat al sinds 1971 vluchten uitvoert. De opkomst van dergelijke maatschappijen veranderden veel voor de Amerikaanse luchtvaart: de concurrentie werd steeds groter. Luchtvaartmaatschappijen gingen failliet (Branniff en Eastern), werden overgenomen (Pan Am) of fuseerden (TWA met American). Vandaag de dag blijven er nog maar drie grote 'legacy carriers' over in de VSA (United, Delta en American), met daarnaast een reeks kleinere maatschappijen (Continental, Northwest, Southwest). Elk van deze maatschappijen had zijn eigen manier om te kunnen omgaan met de nieuwe hardere marktsituatie.

---

1

Zie bijlage 1

We willen met deze thesis onderzoeken waar de Europese luchtvaartsector naartoe evolueert. En ons hierbij specifiek richten op de kleinere Europese full service airlines. Vaak gaat het hier om de nationale luchtvaartmaatschappijen van de kleinere Europese landen. Zij maken de hoofdmoot uit van de Europese luchtvaartmaatschappijen die een volledige service geven. Er zijn reeds tal van strategieën uitgewerkt door de duurdere netwerkmaatschappijen om zich beter te wapenen tegen de low budgetmaatschappijen. Welke van al deze oplossingen blijken het effectiefst? En is een kleinere Europese luchtvaartmaatschappij binnen de EU nog wel leefbaar?

### 1.1.2 Centrale onderzoeksvraag

We bekijken de situatie dus vanuit het oogpunt van de Europese full service airlines (FSA). Dit zijn voornamelijk de oude nationale luchtvaartmaatschappijen die naast hun Europees netwerk, meestal gecentraliseerd in de hoofdstad van hun moederland, ook een internationaal netwerk bezitten. We vragen ons af wat de beste reactie is van deze maatschappijen wanneer een lage kost concurrent hun markt betreedt. We bekijken deze vraag vanuit economisch oogpunt. De gezondheid van een onderneming wordt volgens ons gemeten door zijn rentabiliteit op langere termijn. Onze centrale onderzoeksvraag luidt dan ook:

**Met welke strategie kunnen Europese full service airlines hun rentabiliteit veilig stellen bij de opkomst van een low budgetmaatschappij?**

### 1.1.3 Deelvragen

Vanuit de centrale onderzoeksvraag kunnen we een aantal deelvragen afleiden.

- Wat zijn de vereisten voor de groei van een low budgetmaatschappij?

Bij deze vraag richten we ons voornamelijk op het juridisch kader dat nodig is om de juiste omstandigheden voor markttoetreding te creëren. Doganis (2001) wijst de liberalisering van de Europese luchtvaart aan als de factor die geleidt heeft tot het ontstaan van verschillende nieuwe marktsegmenten, en die consolidatie in de hand heeft gewerkt.

- In welke mate is de Europese luchtvaart gesegmenteerd?

Voor we kunnen gaan kijken naar de toekomst, moeten we onze aandacht richten op het heden. We willen hier de huidige structuur van de Europese luchtvaart schetsen. Welke verschillende segmenten bestaan er binnen de sector en wat zijn hun kenmerken? We leggen hier ook duidelijk het verschil uit tussen de lage budgetmaatschappijen en hun traditionele tegenhangers.

- Welke interactiepatronen kunnen we tussen de verschillende marktsegmenten onderscheiden?

Ervan uitgaand dat er verschillende segmenten zijn binnen de Europese luchtvaart, kijken we op welke wijze deze met elkaar omgaan. We brengen de strategieën in kaart die de ondernemingen volgen wanneer ze samen vanuit dezelfde markt opereren.

- Op welke wijze is de luchtvaartsector in de VSA geëvolueerd na de liberalisering van de markt?

De deregulering van het luchtverkeer staat verder in de VSA dan in Europa. Ze zijn er vroeger mee gestart en hebben al veel langer ervaring met een verhoogde concurrentie en het bestaan van low budgetluchtvaartmaatschappijen. De Europese Commissie verwijst steeds naar de meer mature Amerikaanse markt wanneer ze spreekt over de liberalisering van het luchtverkeer.

- In welke mate kan de Europese luchtvaart lessen trekken uit de Amerikaanse luchtvaartsector?

Niet alle Amerikaanse gegevens kunnen gebruikt worden bij het in kaart brengen van de toekomst van de Europese luchtvaartmaatschappijen. Beide markten verschillende op enkele punten grondig. Zo is de chartermarkt in Europa meer uitgebouwd en zijn de gemiddelde afstanden van de vluchten korter.

- Welke conclusies kunnen we trekken over de toekomstige structuur van de Europese luchtvaartsector?

Nadat we vastgesteld hebben welke Amerikaanse gegevens we kunnen extrapoleren naar de Europese markt, proberen we tot mogelijke toekomstscenario's te komen. We proberen hierbij een beeld te vormen van hoe de Europese luchtvaart zal evolueren in de komende jaren.

- Welke strategie kan een full service airline het beste aannemen om zijn rentabiliteit in de toekomst veilig te stellen?

Aan de hand van de toekomstscenario's werken we een strategie uit. We richten ons hierbij op de kleinere traditionele maatschappijen, omdat hun structuur en marktsituatie verschilt van de grote global network carriers (GNC). Deze laatste hebben de ambitie een internationale grote speler te zijn en vormen elk één van de steunpunten van de grote internationale allianties. Algemeen worden Lufthansa, British Airways en Air France-KLM aanzien als de Europese GNC. SNBA en SAS zijn dan weer voorbeelden van Europese full service airlines met een beperkter netwerk.

## 1.2 Onderzoeksopzet

### 1.2.1 Keuze en verantwoording van onderzoeksstrategieën

Voor de keuze en verantwoording van onze onderzoeksstrategieën hebben we de syllabi *Methoden van onderzoek en rapportering* 1<sup>2</sup> en *Methoden van onderzoek en rapportering* 2<sup>3</sup> geconsulteerd.

#### 1.2.1.1 Te verwerpen onderzoeksstrategieën

De verschillende onderzoeksstrategieën kunnen we indelen in twee groepen, namelijk de strategieën met primaire gegevens en de strategieën met secundaire gegevens. Primaire gegevens zijn zelf verzamelde gegevens. Secundaire gegevens daarentegen zijn reeds beschikbaar dankzij o.a. documenten en statistieken. De eerste groep onderzoeksstrategieën bestaat uit: survey, experience survey, discussies met focusgroepen, experimenten en een gevalstudie. Literatuurstudie, analyse van documenten en analyse van statistieken zijn strategieën die gebruik maken van secundaire bronnen.

Bij een *experiment* worden er hypothesen vooropgesteld over oorzaak-gevolg relaties en worden de effecten van mogelijke oplossingen nagegaan. Deze methode is niet toepasbaar bij ons onderzoek. Het is onmogelijk om zelf een eigen luchtvaartmaatschappij op te starten om zo de beste bedrijfsstrategie te testen. Het gebruik van *simulaties* sluit nauw aan bij deze experimentele strategie. Er wordt hier een omgeving gecreëerd waarbij gebruik gemaakt wordt van een rollenspel. Men probeert zo verschillende oplossingen te testen. Deze methode is echter te omslachtig en moeilijk toepasbaar door de vele variabelen.

Een *focusgroep* omvat het discussiëren in groepen met een homogene samenstelling. Hoewel deze strategie nuttige informatie zou kunnen opleveren, door het confronteren van de verschillende partijen, moeten we deze echter verwerpen. Onze onderzoeksgebied breidt zich uit over het hele grondgebied van de Europese Unie. Daarbij komt dat de luchtvaartsector enorm internationaal georiënteerd is. Het is dan ook moeilijk, zo niet onmogelijk, om alle nodige mensen samen te krijgen.

---

2 J. Broeckmans e.a., 2001

3 J. Broeckmans e.a., 2002

Een *Survey-onderzoek* is van toepassing op de verwerking van grote hoeveelheden data die afkomstig zijn van een grote populatie. De verzameling van de gegevens gebeurt gewoonlijk door middel van vragenlijsten of gestandaardiseerde interviews. Hierdoor kan een identieke set van data verkregen worden, die men met SPSS kan verwerken. Uit deze SPSS-output is het eenvoudiger om conclusies te trekken. De grote internationale verspreidheid van onze populatie bemoeilijkt echter deze strategie. Daarom hebben we ervoor gekozen deze niet toe te passen.

### 1.2.1.2 Onderzoeksstrategieën

Vervolgens bespreken wij de onderzoeksstrategieën die we wel toepassen bij ons onderzoek. Bronnen met secundaire gegevens komen zeker in aanmerking. Luchtvaart is al sinds zijn ontstaan, nu meer dan honderd jaar geleden, een fascinerend iets. Er bestaat veel wetenschappelijke literatuur over het onderwerp, dus een *literatuurstudie* bleek noodzakelijk. Door relevante informatie uit reeds bestaande literatuur te halen, kunnen we tot conclusies over het praktijkprobleem komen. We hebben hiervoor meerdere catalogi van universiteitsbibliotheken in binnen-en buitenland geconsulteerd, alsook het internet.

*Statistieken* (en databases) houden in dat men reeds verrichte studies op een andere manier aanwendt. Er bestaan goede statistieken over luchtvaart, die ondermeer bijgehouden worden door de Europese Commissie (EC) en de Association of European Airlines (AEA). Deze kunnen ons nuttige informatie verschaffen over de structuur van de markt en eventuele wijzigingen. Een andere bron van informatie zijn de jaarrekeningen en de kwartaalgegevens die de verschillende luchtvaartmaatschappijen publiceren.

De *gevalstudie* is een toepassing waarbij er een diepgaande studie wordt verricht over één bepaalde case. We kozen deze strategie toe te passen om zo specifiek de Belgische markt te kunnen onderzoeken. Onze thuishmarkt is een goed voorbeeld van een kleinere luchtvaartmarkt binnen de EU met verscheidene spelers en marktsegmenten. Conclusies die we hier kunnen maken kunnen we ook toepassen voor andere gelijkaardige landen binnen Europa. De luchtvaartmaatschappijen van deze landen vormen samen de grootste groep Europese full service airlines. Bij deze gevalstudie gebruiken we uit het literatuuronderzoek verkregen informatie en informatie verkregen bij het interviewen van bevoorrechte getuigen. We interviewen zowel iemand van SNBA-Virgin Express als iemand van VLM, de twee onafhankelijke luchtvaartmaatschappijen die ons land rijk is. We besloten niemand van Ryanair te interviewen, aangezien de mensen die hun strategie uitwerken zich in het buitenland bevinden. Hun strategie is ook goed gekend door de talrijke artikels die de laatste jaren

over de onderneming en haar oprichter verschenen zijn. We hebben tevergeefs iemand proberen te interviewen van een Belgische charter luchtvaartmaatschappij, maar vonden niemand die met ons wou meewerken. Ook de interviews die we wilden afnemen bij Frontier Airlines, een snel groeiende Amerikaanse lage kostmaatschappij, en bij de University of Colorado konden niet doorgaan wegens een gebrek aan medewerking.

De interviews werden afgenomen na het afronden van ons literatuuronderzoek, waardoor we ons reeds een goed beeld hadden gevormd van de situatie in de Europese luchtvaart. We kozen ervoor onze vragen op voorhand door te geven, zodat de geïnterviewden zich beter konden voorbereiden. De vragenlijsten zijn opgebouwd uit open vragen. De reden hiervoor is dat gesloten vragen de keuzemogelijkheden van de ondervraagden gevoelig beperken. Door open vragen te gebruiken kunnen de bevoorrechte getuigen makkelijker vanuit hun eigen ervaringen antwoorden. Met behulp van de interviews kregen we een beter inzicht in Belgische marktsituatie en de strategie die beide luchtvaartmaatschappijen aanwenden om rendabel te kunnen blijven opereren.

Wanneer we in deze thesis spreken over Europa, dan bedoelen we alle lidstaten van de Europese Unie (EU). De luchtvaartrichtlijnen van de verschillende landen binnen deze EU worden steeds meer op elkaar afgestemd. Daarom kunnen we de Unie beschouwen als een afzonderlijk geheel. De andere Europese landen, zoals Oekraïne en Rusland, verschillen te sterk om ze in deze groep op te nemen.

## Hoofdstuk 2 : De Europese luchtvaart vandaag

### 2.1 Geschiedenis van de Europese deregulatie

Voor we gaan kijken naar de impact die de Europese lagekostenmaatschappijen vandaag hebben, is het belangrijk dat we even stilstaan bij het lange proces dat ervoor gezorgd heeft dat we nu een geliberaliseerde luchtvaartsector kennen. Als startpunt voor dit dereguleringsproces in Europa nemen we het jaar 1978. In dat jaar ondertekenden Nederland en de Verenigde Staten een 'open markt' akkoord. Andere Europese landen, zoals België en Duitsland, volgden Nederland zijn voorbeeld en ondertekenden ook zo'n bilateraal akkoord met de VSA maar nog andere landen, zoals het Verenigd Koninkrijk, blijven aan de zijlijn toekijken.<sup>4</sup> Toch hinkte het Verenigd Koninkrijk niet lang achter, want in 1982 beslist het, als eerste Europese mogendheid, om zijn binnenlandse luchtvaart volledig te liberaliseren.<sup>5</sup> Dit leidde ondermeer tot de oprichting van Virgin Atlantic in 1984, Europese vluchten van British Midland, het opslorpen van British Caledonian door British Airways, en de privatisering van deze laatste.

In 1984 sluiten voorlopers Nederland en Verenigd Koninkrijk als eerste een Europees 'open markt' akkoord, die de luchtvaart tussen de beide landen grondig dereguleert. Dit was het startschot voor een ware golf van bilaterale 'open markt' akkoorden tussen de verschillende Europese landen. Deze akkoorden gingen een stuk verder als degene men met de VS had afgesloten. De luchtvaartmaatschappijen konden namelijk vrij vliegen op alle routes tussen de twee landen, en niet enkel tussen vooraf gespecificeerde luchthavens. Ook de controle op de capaciteit werd opgeheven en regeringen mochten slechts in uiterste gevallen zich bemoeien met de tarifiering. Doganis schrijft in zijn boek *The Airline Business in the 21st century* (2001) dat de impact van dit alles op de Europese luchtvaart enorm groot was, al bleven op de drukste routes de duopolies met hoge prijzen bestaan. De concurrentie verhoogde, de prijzen kwamen onder druk te staan en het aantal passagiers steeg fors. Op een kleine drie jaar tijd daalde de gemiddelde prijs voor een ticket tussen Londen en een stad op het Europese vasteland met 33 procent.

Tot 1987 gebeurde het Europese dereguleringsproces dus aan de hand van akkoorden gesloten tussen twee landen. Vanaf dat jaar nam de Europese Unie de fakkel over. Op drie jaar tijd werden, door het gebruik van multilaterale akkoorden, de toetreding en de tarifiering nog vrijer gemaakt. De grote test kwam er echter op 1 januari 1993, toen de Europese eenheidsmarkt van start ging. Om het

---

4 R. Doganis, 2001, p 23

5 R. Doganis, 2001, p 26



vrij verkeer van geld, goederen, diensten en personen mogelijk te maken, moest de luchtvaartsector nog verder geliberaliseerd worden. Er werd een bundel maatregelen aangenomen die de vrije markttoegang garandeert voor alle EU-luchtvaartmaatschappijen. Er is geen controle meer op prijs en capaciteit, al kan 'roofdier gedrag' wel nog steeds nader onderzocht worden. Onder roofdier gedrag verstaat men concurrentievervalsende praktijken met bedoeling de anderen uit de markt te drijven. Het bekendste voorbeeld hiervan is het verkopen van tickets aan prijzen die de variabele kosten niet dekken. Door deze methode tijdelijk toe te passen hoopt de, meestal grotere, onderneming om monopoliewinsten te kunnen boeken, éénmaal de tegenstander vertrokken is. Het nieuwe EU-verdrag maakte het ook niet langer vereist dat een Europese luchtvaartmaatschappij beheerd wordt door personen of instellingen die afkomstig zijn uit het land waar de maatschappij gevestigd is.<sup>6</sup>

Al deze maatregelen gaan een stap verder als de 'open skies' akkoorden<sup>7</sup> die de Europese landen met de VS tekenden. De vluchten tussen de Europese Unie en de alle andere niet-EU staten blijven echter geregeld worden door deze bilaterale verdragen, die belangrijke beperkingen opleggen. Zo mag een Belgische maatschappij, waarvan de aandelen bezit zijn van een Britse multinational, vrij vluchten uitvoeren naar alle landen van de Unie, maar geen vluchten uitvoeren naar landen die niet bij de EU horen. Het Europese Hof van Justitie heeft echter in november 2002 verklaard dat de eigendomregels opgenomen in de bilaterale akkoorden in tegenstrijd waren met het principe van de gelijke behandeling van alle maatschappijen binnen de EU. Hierdoor zou de Europese luchtvaartsector nog meer geprikkeld moeten worden om zich te herstructureren. En dat gebeurde ook, want in 2004 smolten de nationale luchtvaartmaatschappijen van Frankrijk, Air France, en van Nederland, het trotse KLM, samen tot één luchtvaartgroep. De beide ondernemingen hopen zo een 500 miljoen euro jaarlijks te besparen.<sup>8</sup>

---

6 R. Doganis, 2001, p 29

7 Zie hoofdstuk 3

8 NN, 2004<sup>a</sup>, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

De sterk uitgebreide mogelijkheden brachten ook een gevaar voor de luchtvaartsector mee, namelijk het gevaar op concurrentievervalsing. Vooral de overheidssteun, die vele nationale maatschappijen kregen, taster het consumentenbelang aan. Vele maatschappijen konden het zich permitteren om verliezen te maken, die de overheid dan wegzuiverde. Op deze manier duwden de slecht functionerende maatschappijen de goede efficiënte bedrijven uit de markt. Overheidssteun aan luchtvaartbedrijven wordt door de artikelen 88 en 89 van het EG-verdrag verboden. Toch worden geldinjecties en dergelijke soms toegelaten, indien zij aan bepaalde voorwaarden voldoen. De Europese Commissie laat enkel steun toe wanneer deze samenhangt met een meerjarig saneringsplan, met als doel de maatschappij klaar te stomen voor de geliberaliseerde markt. Dit plan wordt grondig geëvalueerd om ontwrichting van de markt en toekomstige overheidssteun uit te sluiten.<sup>9</sup> Zo kreeg ook Sabena vorig decennia geld om te kunnen herstructureren.

## **2.2 Airline Businessmodels**

Volgens experts evolueren we in snel tempo naar een luchtvaartindustrie met twee grote businessmodellen: enerzijds het goedkope massavervoer van 'low cost airlines' en charters, anderzijds professionele vluchten verzorgt door 'full service airlines'.

### **2.2.1 Full Service Airlines (FSA)**

De Europese full service airlines bestaan hoofdzakelijk uit de oude nationale luchtvaartmaatschappijen, zoals Air France-KLM, British Airways en Lufthansa. Daarnaast zijn er ook enkele relatief nieuwe, zoals Virgin Atlantic, en enkele die gebouwd zijn op de ruïnes van vergane nationale luchtvaartmaatschappijen. Twee goede voorbeelden daarvan zijn SN Brussels Airlines en Swiss. Beide maatschappijen zijn een afgeslankte versie van hun nationale voorgangers, respectievelijk Sabena en Swissair, die in 2001 over kop gingen. De Europese FSA, ook wel 'legacy carriers' genoemd, vechten om te overleven. Zo keurde op 5 oktober 2005 de Italiaanse regering een steunpakket van 40 miljoen euro goed, die de Italiaanse nationale luchtvaartmaatschappij, Alitalia, moet redden van het faillissement en helpen bij de herstructurering, waarover directie en vakbonden het niet eens geraken. In de eerste zes maanden van 2005 maakte Alitalia een verlies van 122 miljoen euro.<sup>10</sup> Ook Aer Lingus van Ierland en Olympic Airways van Griekenland moesten onlangs door hun regeringen uit de nood geholpen worden.<sup>11</sup>

Terwijl regeringen geld in hun luchtvaartsector blijven pompen, zijn bijna alle financiële analisten het erover eens dat men de sector beter aan de markt kan overlaten. Ook de Europese Commissie (EC) is deze mening aangedaan. Zij besloot bij het begin van het nieuwe millennium geen enkele staatsinmenging meer te aanvaarden. Ook express langgerekte herstructureringsplannen, die de consolidatie binnen de Europese luchtvaartsector bemoelijken, kunnen op geen genade rekenen.<sup>12</sup> Loyola de Palacio, de Spaanse EU-Commissaris voor Energie en Transport, maakt hierbij graag de vergelijking met de Verenigde Staten, waar men maar drie grote en een tiental kleinere maatschappijen vindt. In Europa zijn daarentegen een veertigtal maatschappijen actief, waarvan enkel British Airways, Air France en Lufthansa de mogelijkheid hebben om uit te groeien tot globale spelers.

---

10 NN, 2005a, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

11 D. Delmartino, 2001a, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

12 [http://europa.eu.int/comm/dgs/energy\\_transport/state\\_aid/transport\\_en.htm#air](http://europa.eu.int/comm/dgs/energy_transport/state_aid/transport_en.htm#air)

Toch is er reeds veel verbeterd. Nu zijn staatsinterventies uitermate beperkt, maar 15 jaar geleden, na de eerste Golfoorlog, staken de Europese overheden nog miljarden dollars in hun nationale zorgkindjes.<sup>13</sup>

Een grote reden voor de problemen in de Europese luchtvaartindustrie is juist deze jarenlange staatssteun en betutteling vanwege de politiek. Luchtvaartmaatschappijen waren geen privé ondernemingen, ze waren het visitekaartje van een land, de zogenaamde nationale trots, en ze bezaten vaak het monopolie op bepaalde routes. De rentabiliteit van een route was ondergeschikt aan het prestige. Zoals veel staatsondernemingen, hebben de oude nationale luchtvaartmaatschappijen het enorm moeilijk om zich aan te passen aan de veranderde marktsituatie. Het beheersen van de kosten, iets wat vroeger te weinig aandacht kreeg, is nu prioriteit nummer één. Zeker omdat de prijs per ticket en de daarmee verbonden yields per seat<sup>14</sup> steeds verder daalt onder druk van de vergrote concurrentie. Vooral het aanbod van tickets aan verscheidene promotietarieven stijgt sterk. In 2001 stelde Arvola reeds dat ongeveer 85% van de Europese reizigers gebruik maakt van een ticket met prijskorting. De prijs voor deze tickets is volgens een raming uit 2001 van de EC met 41% gedaald tussen 1992 en 2000.

Het kernprobleem van de Europese luchtvaart, en ook de luchtvaart daarbuiten, zijn de hoge kosten en de uiterst kleine winstmarge van gemiddeld 3 procent.<sup>15</sup> Een onverwachte financiële tegenslag is al genoeg om de cijfers diep in het rood te duwen. Zo kost een stijging van de olieprijs met 10 Euro, de Europese luchtvaartsector een extra verlies van 2 miljard.<sup>16</sup>

Begin jaren '90 bleek uit een empirisch onderzoek van Good e.a. (1993) dat de prijs-kostenmarge in Europa lager lag als in de VS, terwijl de yields wel veel hoger waren. De Europese FSA moesten dus een pak meer kosten hebben in vergelijking met hun Amerikaanse tegenhangers. Het aparte aan de oude 'legacy carriers' in Europa is hun hoge personeelskost. De hoge syndicalisatiegraad bij het personeel en de geschiedenis van staatssteun maken dat de personeelskost vele malen hoger ligt bij deze maatschappijen. Zo bedraagt het procentuele aandeel van de personeelkosten per cash cost per seat 36% bij Air France-KLM, 35% bij British Airways en 31% bij Lufthansa. Bij low costmaatschappijen Easyjet en Ryanair is dit respectievelijk 19% en 15%.<sup>17</sup>

---

13 D. Michaels, 2001, p 12

14 Yield per seat : inkomsten per zetel per vlucht, wordt vergeleken met de cost per seat

15 R. Doganis, 2002, p 210

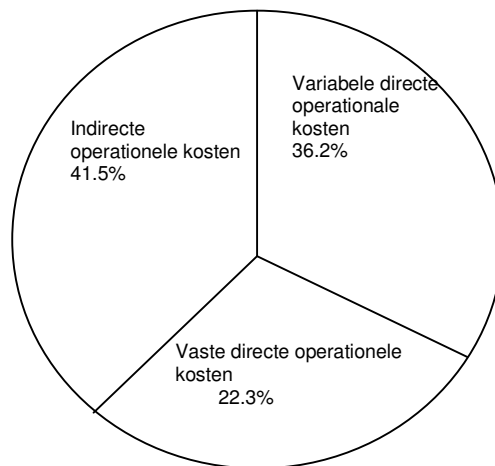
16 NN, 2005b, p 65

17 NN, 2005c, p 70

De voormalige nationale luchtvaartmaatschappijen worden ook gekend door een personeelsoverschot. Toch schrikken ze er het laatste decennia niet voor terug om overtollig personeel te laten gaan. Zo besliste KLM in april 2003 om „enkele“ duizenden banen, van de in totaal 30.000 werknemers, te schrappen om de kosten te drukken. Ook alle investeringen werden opnieuw onder de loep genomen.<sup>18</sup>

We kunnen de operationele kosten van luchtvaartmaatschappijen opdelen in twee categorieën. Enerzijds zijn er de directe operationele kosten. Deze groep omvat alle kosten die afhankelijk zijn van het type vliegtuig dat gebruikt wordt.<sup>19</sup> Anderzijds zijn er de indirecte operationele kosten die voortvloeien uit de ticketing en verkoop, grondkosten, overhead kosten en sommige kleinere passagierskosten. Voor het herorganiseren van de kosten gebruikt men tegenwoordig het concept van ‘escapability’ of vermijdbaarheid van kosten.<sup>20</sup> De graad van vermijdbaarheid is afhankelijk van de tijdspanne die nodig is om een kost uit de weg te werken. Dit hangt natuurlijk nauw samen met de begrippen vaste en variabele kosten. De onderstaande figuur geeft de kostenstructuur weer van British Airways.

**Figuur 2.1: Kostenstructuur van British Airways, 1989<sup>21</sup>**



18 (cv), 2003, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

19 Ruim genomen zijn dit alle vluchtuitgaven (flight crew salaries en fuel), engineering costs en vliegtuig afschrijvingen

20 R. Doganis, 2001, p 88

21 R. Doganis, 2001, p 89

Op korte termijn kunnen enkel de variabele kosten vermeden worden, aangezien de vaste kosten zich meestal over een veel langere termijn uitstrekken. Uit het taartendiagram kunnen we afleiden dat 64% van de kosten vast zijn en dus slechts op middellange termijn aangepakt kunnen worden. De vaste kosten van een traditionele legacy carrier schommelen altijd tussen de 60 en 70%. Buitenstaanders hebben vaak de neiging om het overgrote deel van die vaste kosten als 'sunk costs' te zien. Dit is maar ten dele terecht, aangezien vliegtuigen verkocht kunnen worden of ingezet worden op andere routes. De mobiliteit van deze kapitaalgoederen wordt uitgedrukt in de veelgebruikte term 'kapitaal met vleugels'. Enkel tijdens economische recessies en tijden van overcapaciteit kunnen we de toestellen zien als onomkeerbare investeringen.<sup>22</sup>

Ook op de internationale routes, de ware cash cow van enkele maatschappijen, zijn er beginnende problemen. De oorzaak van deze problemen is echter niet in Europa te vinden. Ten eerste is er de achteruitgang van het Afrikaanse continent door oorlog, corruptie en aids. De inkomsten van vluchten naar dit werelddeel, waar Europese FSA om oud-koloniale redenen altijd goed vertegenwoordigd zijn geweest, blijven hoog, maar de operationele moeilijkheden zijn enorm. Op de tweede plaats is er de oneerlijke concurrentie op de transatlantische vluchten. Ook vele grote Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen zitten in zak en as. Mastodonten zoals United, Delta, Northwest en US Airways krijgen bescherming tegen hun schuldeisers door middel van Chapter 11 bankruptcy protection.<sup>23</sup> Ze krijgen daar bovenop nog eens overheidssteun om hun herstructureringsprogramma tot een goed einde te kunnen brengen. Door de overcapaciteit en de vallende opbrengsten per zetel op de Amerikaanse markt, zetten de maatschappijen hun toestellen steeds meer in op internationale routes, waar de load factors nog behoorlijk zijn en de yields zelfs nog stijgen. Vele Europese maatschappijen zien dit als oneerlijke, gesubsidieerde concurrentie.<sup>24</sup> Ten derde is er de sterk verhoogde concurrentie met maatschappijen vanuit het Midden Oosten. Oliesjeiks pompen miljoenen petrodollars in hun nationale luchtvaartmaatschappijen, zoals Emirates, Etihad en Qatar Airways. Deze maatschappijen hebben een sterk groeiende thuismarkt en profileren zich bovendien als de ideale manier om van Europa naar Azië te reizen. Ze mikken hierbij voornamelijk op de rijkere toerist en zakenreiziger.<sup>25</sup> Hun prijzen zijn daarenboven zeer concurrentieel aangezien ze een pak minder kosten hebben: geen bedrijfs- of inkomstentaksen, goedkope leningen en goedkoop, niet-gesyndicaliseerd personeel uit Pakistan.<sup>26</sup>

---

22 R. Doganis, 2001, p 91

23 Chapter 11: hetzelfde als ons concordaat dat bescherming biedt tegen schuldeisers

24 NN, 2005b, p 63

25 Zowel Emirates en Qatar krijgen beide 5 sterren van skytrax, een internationaal bureau dat de service en kwaliteit van luchtvaartmaatschappijen quoteert.

26 NN, 2005c, p 70

Het belang van internationale routes is bij Europese FSA altijd zeer groot geweest. Dit kunnen we ondermeer bewijzen met tabel 2.1.

**Tabel 2.1: Verkeer opgesplitst per regio voor de leden van AEA in 2005** <sup>27</sup>

<b>Regio</b>	<b>RPK (miljoenen)<sup>28</sup></b>	<b>RPK (%)</b>	<b>Load factors</b>
Intra – Europees	195 939,1	30%	65.5%
Noord – Atlantisch	183 035,8	28%	81.6%
Midden - Atlantisch	45 495,2	7%	80%
Zuid – Atlantisch	35 582,9	5%	82.8%
Verre Oosten	120 393.1	18.4%	77.9%
Afrika/Midden Oosten	73 197	11.6%	66.3%
<b>Totaal</b>	<b>653 643.1</b>	<b>100%</b>	<b>74.6%</b>

We zien dan dat 70% van alle inkomsten voorvloeien uit internationale vluchten. Slecht 30% van hun omzet halen de maatschappijen uit hun intra-Europese activiteiten. Bij de Amerikaanse luchtvaart is dit juist omgekeerd. Dit betekent dus dat de Europese luchtvaartsector een zeer belangrijke internationale dimensie bezit. Vele maatschappijen gebruiken deze inkomsten van internationale routes dan ook om hun verlieslatend Europees netwerk te financieren.

De laatste decennia neemt ook het gebruik van hub-and-spoke netwerken een grote vlucht. Hub-and-spoke netwerken, de zogenaamde 'stervormige' netwerken, zijn een systeem dat vanuit de VS is komen overwaaien. In plaats van alle bestemmingen met elkaar te verbinden aan de hand van 'point-to-point' vluchten, gaat men een beperkt aantal hubs inrichten. Al de passagiers van de kleinere luchthavens worden eerst naar zo een hub gebracht, vanwaar ze dan de aansluitingsvlucht naar hun eindbestemming kunnen nemen. Het systeem is vooral geliefd voor de kostenbesparingen dat het oplevert.<sup>29</sup> Het systeem creëert ook nieuwe kansen voor andere maatschappijen. Langs de ene kant zijn er de zogenaamde 'feeder' maatschappijen<sup>30</sup> die de passagiers, naar de hub van hun grotere partner airline vervoeren. Dit wordt code-sharing genoemd. Doganis (2001) definieert code-sharing als twee of meer luchtvaartmaatschappijen die hun eigen vluchtcodes of een gemeenschappelijke code

<sup>27</sup> Gegevens uit Association of European Airlines Yearbook 2005, [www.aea.be](http://www.aea.be)

<sup>28</sup> RPK staat voor Revenu Passanger Kilometres. Dit wordt bekomen door het aantal betalende passagiers op elke vlucht te vermenigvuldigen met de afstand van de vlucht. Dit is een maat voor het verkeersvolume.

<sup>29</sup> R. Doganis, 2001, p 16

<sup>30</sup> Veeleer kleinere maatschappijen, die met regional jets vliegen, wiens taak het is de hubs van de grote maatschappijen te voeden met passagiers uit hun thuismarkten.

gebruiken bij een vlucht die slechts uitgevoerd wordt door één van de maatschappijen. Een goed voorbeeld van hub-and-spoke en code-sharing zien we bij KLM eind jaren '90. Dochterondernemingen KLM UK, KLM Alps en Braathens vervoerden de passagiers naar KLM hub Amsterdam, waar alle internationale vluchten van de groep vertrokken. Langs de andere kant zijn er de maatschappijen die de routes kunnen overnemen die grote legacy carriers hadden opgeheven, omdat het niet in hun hub-and-spoke netwerk paste.<sup>31</sup>

---

31 Dana & Smith, 1995, p 44



## 2.2.2 Low Cost Carriers (LCC)

Europese low cost carriers zijn een synoniem voor lage budgetmaatschappijen. Ze zijn in Europa een recent fenomeen en worden ook 'low fare', 'no frills' of zelfs 'no service' carriers genoemd. Het duurt in Europa tot midden jaren negentig vooraleer de eerste lage-kostluchtvaartmaatschappijen, zoals Easyjet, Ryanair en EBA express, het daglicht zien. Ze kopiëren het businessmodel van Amerikaanse groten zoals Southwest en Valuejet, en zijn daar zeer succesvol in. Ryanair zag in tien jaar tijd zijn passagiersaantal vermeerderen van 1.666.000 naar 24.635.000, en ook Easyjet en Air Berlin kennen een sterke groei.<sup>32</sup> Volgens de raming van Mercer management consulting (2001) zou het marktaandeel van deze LCC in 2010 ongeveer 25% bedragen, al wordt er geen verdere uitleg gegeven over hoe men bij dit cijfer komt.

De lage-kostmaatschappijen oefenen een enorme druk uit op de tarieven van intra-Europese vluchten. Ze voeren een zeer agressieve prijspolitiek, die de prijzen in de markt waar ze toetreden met 50% doet kelderen.<sup>33</sup> Ze kunnen dergelijke lage prijzen handhaven door hun lage cash cost per seat. Die bedraagt bij Easyjet 100 Euro, en bij Ryanair 65 Euro. Deze kost ligt bij FSA over het algemeen een stuk hoger, maar die bieden dan ook een bredere service aan. De service bij LCC is er één zonder franjes. Wie wat te eten of te drinken wil, betaalt extra. De nadruk ligt op het zo goedkoop mogelijk passagiers vervoeren van punt a naar punt b. De productiviteit ligt bij de LCC ook een stuk hoger als bij de oudere legacy carriers. Zo vervoerde Aer Lingus, de nationale Ierse luchtvaartmaatschappij, in 2001 6 miljoen passagiers per jaar met 7.000 werknemers. Ryanair transporteerde dat jaar met 1.500 werknemers zo'n 9 miljoen passagiers.<sup>34</sup> Ryanair doet het qua productiviteit zelfs beter als grote voorbeeld Southwest. De loadfactor<sup>35</sup> die Southwest nodig heeft om rendabel te zijn is ongeveer 55%, bij Ryanair is deze slechts 51%.<sup>36</sup> We zagen ook al bij punt 2.2.1 dat de personeelskosten van LCC veel lager liggen als bij de vroegere nationale luchtvaartmaatschappijen. De vloot wordt steeds zo eenvoudig mogelijk gehouden, om op die manier te kunnen besparen op trainings- en onderhoudskosten. LCC vliegen dus het liefst met één type vliegtuig. Uitzondering op regel is Easyjet dat zowel de Boeing 737, als de Airbus A320 in zijn vloot heeft vliegen.

---

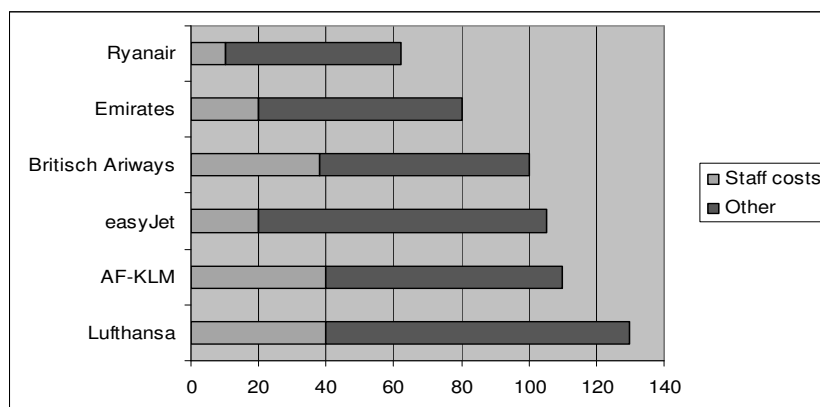
32 Zie bijlage 2

33 Arvola, 2001, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

34 NN, 2002, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

35 Bezettingsgraad van de toestellen

36 Roseingrave, 2000

**Figuur 2.2: Cash Cost per Seat, 2004, €'000<sup>37</sup>**

Om nog meer op hun organisatie te besparen, passen de lage-kostluchtvaartmaatschappijen soms het principe van *free seating* toe. De passagier moet dan maar zelf zijn zitje aan boord kiezen, of, beter, bemachtigen. Of je laat de passagier zijn bagage zelf naar het vliegtuig dragen, zoals de directie van Ryanair in 2004 voorstelde.<sup>38</sup> Nog een belangrijke besparing is het gebruik van het Internet en callcentra als enige verkoopkanalen. Er dienen dan geen commissies betaald te worden en er worden meestal geen papieren tickets afgedrukt; een reserveringscode en je identiteitskaart volstaan aan de incheckbalie. Bij Ryanair gebeurt al 97% van alle boekingen op deze manier, bij Virgin Express is dit ongeveer 70%.<sup>39</sup>

Low cost carriers en traditionele legacy carriers verschillen ook van elkaar als het aankomt op de manier van een toestel te vullen. Traditionele maatschappijen verdelen hun zetels in first, business en economy. De prijs van je ticket hangt dan af van de klasse waar je in vliegt. Lagekostmaatschappijen hanteren een totaal andere visie op yield management.<sup>40</sup> Zij verdelen hun tickets in verschillende blokken, waarbij het eerste blok de goedkoopste tickets omvat. Deze dienen als lokmiddel, om de aandacht van potentiële klanten te krijgen. Wanneer de tickets van het eerste blok aan de man zijn gebracht, wordt het tweede blok op de markt gegooid, zij het wel met duurdere ticketprijzen. Per vlucht zijn er gemiddeld tien blokken. Dit proces gaat steeds verder tot alle tickets verkocht zijn. De prijs van de tickets neemt dus toe naarmate de vluchtdatum dichterbij komt.<sup>41</sup>

37 NN, 2005c, p 64

38 NN, 2004b, p 71

39 (cv), 2005, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

40 Heeft tot doel de yields (opbrengsten) te maximaliseren

41 R. Doganis, 2001, p 141

Het succes van deze ondernemingen ligt hem voor een groot stuk in het feit dat het 'point-to-point short-haul' netwerken<sup>42</sup> zijn. Ze maken geen gebruik van complexe netwerkschema's met aansluitingen en transittijden. Vaak vliegen ze ook eerder tussen kleinere secundaire luchthavens in plaats van de grote internationale luchthavens waar de FSA hun basis hebben. Zo vermijden de LCC de congestieproblemen en het capaciteitsgebrek op de drukke Europese luchthavens. Er verstrijken welgeteld 25 minuten tussen de landing van een Ryanairtoestel en het moment waarop het toestel weer klaar is voor vertrek.<sup>43</sup> Op een primaire luchthaven zou dit veel langer duren. Het is op zogenoemde tweederangsluchthavens natuurlijk ook veel eenvoudiger om slots toegewezen te krijgen, en de kosten liggen er een stuk lager. De luchthavens passen ook vaak hun naam aan, om zo de indruk te wekken bij het grote publiek dat ze dichterbij een stad liggen dan werkelijk het geval is. Zo noemt de luchthaven van Charleroi zichzelf Brussels South en de luchthaven van Oostende veranderde zijn naam in Brugge-Oostende. Ook in de rest van Europa wordt deze tactiek constant toegepast.

Belangrijke Low Cost Carriers, zoals Ryanair en Easyjet, staan ook bekend voor hun inventieve marketing- en bedrijfsstrategieën en hun stunts. Zo lanceerde Ryanair in oktober 2005 zijn nieuwigheden voor de nabije toekomst: bellen en gokken aan boord. Vooral het 'gokken in de lucht' is een primeur, maar volgens CEO Micheal O'Leary één die zeker zal slagen. Deze activiteiten moeten zorgen voor extra inkomsten voor Ryanair, waarop het door zijn statuut als carrier geen taksen moet betalen. Ryanair rekent erop dat 25 à 30 procent van haar passagiers deelneemt en elk gemiddeld zo'n 4,5 à 7 euro uitgeeft. "Als dit aanslaat zou dit wel eens de belangrijkste bron van inkomsten kunnen worden voor Ryanair", aldus O'Leary.<sup>44</sup>

Toch is niet alles rozengeur en maneschijn bij de LCC. Onlangs tikte Freya van den Bosche, Belgisch Minister voor Consumentenzaken, de maatschappijen Ryanair en Virgin Express op de vinger wegens hun ondoorzichtige prijzenpolitiek. De wet op de handelspraktijken bepaalt dat de prijs die de consument betaalt, identiek moet zijn aan de prijs die aangeduid wordt op websites of in een winkel. Bij veel luchtvaartmaatschappijen was dat niet het geval. Zij adverteerden met prijzen exclusief taksen, heffingen en toeslagen. Uit een onderzoek van Test-Aankoop bleek eerder dit jaar dat de uiteindelijke prijs soms tienmaal hoger lag dan de prijs waarmee geadverteerd werd. Zo bedroeg de geafficheerde prijs van een Virgin Express ticket naar Londen op zondag 23 oktober 2005 29 Euro. De uiteindelijke kostprijs bedroeg, inclusief taksen, 121 Euro.<sup>45</sup> De echte *low fares*<sup>46</sup> zijn vaak enkel

---

42 Rechtstreekse vluchten over een korte afstand

43 Roseingrave, 2000

44 Epa, 2005, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

45 Eigen gegevens

46 Tickets tegen sterk verminderde prijs

weggelegd voor slimme en vroege boekers die het net afschuimen. Virgin Express zelf betwist echter in strijd met de wet te handelen. De maatschappij rekent kosten aan per dossier, ongeacht het aantal passagiers. Daardoor is het voor Virgin Express onmogelijk een all-in eindprijs te afficheren.

Een andere, veel gehoorde opmerking is dat, als de vlucht geannuleerd wordt, de reiziger dikwijls in de kou blijven staan. De lage-kostmaatschappijen hebben niet de mogelijkheid om dezelfde volwaardige alternatieven aan te bieden als de traditionele luchtvaartmaatschappijen die op grote luchthavens opereren en dikwijls deel uitmaken van een alliantie. Geen probleem, volgens Ryanair. „De reizigers kunnen overboeken naar een latere Ryanairvlucht of krijgen hun geld terug." Maar volgens de consumentenorganisatie Test Aankoop loopt de betaling van zulke schadevergoedingen niet altijd even vlot. De reizigers moeten met vragen en klachten bovendien in het Engels aankloppen in Ierland.<sup>47</sup>

Datzelfde Ryanair kreeg het in 2003 ook aan de stok met de Europese Commissie. Deze besliste op 3 februari 2004 dat alle subsidies die de low cost carrier ontvangt van de regionale overheid voor het gebruik van vliegveld Brussel-Zuid in Charleroi, illegaal zijn en moeten worden terugbetaald. In totaal zou het gaan om een bedrag van 15 miljoen euro. Ryanair heeft een contract van vijftien jaar met de luchthaven in Charleroi en krijgt, vergeleken met andere vliegtuigmaatschappijen, jaarlijks ruim een miljoen euro korting voor het gebruik ervan. De Europese Commissie oordeelde dat er met deze subsidie sprake is van oneerlijke concurrentie. Ryanair verklaarde echter dat de subsidies aan alle maatschappijen die op Charleroi vliegen worden aangeboden en ging dan ook in beroep tegen de beslissing van de Commissie. De route Charleroi - Londen werd, net als die tussen Oostende en Londen, voor onbepaalde tijd stopgezet.<sup>48</sup>

In de low cost luchtvaartsector heerst, net zoals bij de traditionele luchtvaartmaatschappijen, een bikkelharde concurrentiestrijd. De ene gaat failliet, een andere komt erbij. Routes worden geopend en weer gesloten. Zo opende Ryanair enkele jaren geleden routes tussen Londen City en zowel Charleroi als Oostende. Beide routes zijn sinds vorig jaar al weer geschrapt uit het vluchtplan. Sommige low cost carriers praten over samenwerken. Zo besliste verschillende Europese goedkope luchtvaartmaatschappijen zich in januari 2004 te verenigen in Europees verband om zo beter lobbywerk bij de talrijke EU-instellingen te kunnen verrichten. Bij de deelnemende maatschappijen vinden we onder meer Ryanair, Volare Web, Sky Europe, Sterling, Transavia en de Duitse TUI-dochter Hapag-Lloyd Express. Samen richtten ze het samenwerkingsverband ELFAA (European Low

---

47 (cv), 2003b, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

48 C. Vanschoubroeck, 2004, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

Fare Airline Association) op. Easyjet, besloot zich niet aan te sluiten bij deze lobbygroep.<sup>49</sup> Een ander voorbeeld van samenwerking wordt gegeven door de Britse maatschappijen Easyjet en Go Fly, een dochter van British Airways. Easyjet kondigde op donderdag 16 mei 2002 aan dat het Go Fly zou overnemen voor zo'n 600 miljoen euro.<sup>50</sup>

Easyjet verschilt in feite een beetje van de pure low cost carrier. De maatschappij van de Grieks-Britse zakenman Stelios Haji-Lannou heeft een enigszins andere doelgroep dan zijn Ierse concurrent Ryanair. De Britse groep mikt vooral op de bestaande, regelmatige klanten van de traditionele maatschappijen, een beetje zoals Virgin Express in België en Air Berlin in Duitsland. Dat houdt ook in dat de groep zich van de toegang tot eerder grotere luchthavens wil verzekeren. Ze worden aangeduid met de term low cost plus. Ryanair daarentegen is erin geslaagd om een *unserved audience* aan te boren van „impulsreizigers“: mensen die het vliegtuig nemen net *omdat* de prijzen zo laag zijn, of die voordien met de bus of met de wagen Europa doorkruisten. Het specifieke aanbod van Ryanair, een vlucht zonder toeters en bellen tussen „secundaire“ luchthavens, heeft dus voor een stuk een heel eigen vraag gecreëerd.<sup>51</sup>

---

49 Ht, 2003, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

50 D. Delmartino, 2002, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

51 R. Maslen, 2005, p 33

### 2.2.3 Charter Airlines (CA)

Charter Airlines verzorgen hoofdzakelijk het vervoer van toeristen voor de rekening van touroperators. Ze verkopen hun zetels dus niet rechtstreeks aan de klant, maar aan de reisorganisaties. Dit maakt het risico voor de onderneming niet zo groot als bij de FSA of LCC. Chartermaatschappijen zien zichzelf als full service luchtvaartmaatschappij. De in-flightservice is inderdaad vaak uitgebreider als bij LLC, maar empirisch onderzoek bewijst dat het kostenniveau toch eerder aansluit bij deze laatste categorie en niet bij de FSA.<sup>52</sup> Ze scoren vaak zelfs nog lager.

Vroeger stonden deze charterluchtvaartmaatschappijen los van de grote touroperators. Zo behoorde Sobelair, lange tijd de grootste CA, tot de Sabena Group. Hier is in de laatste 5 jaar echter grondig verandering in gekomen. Charter Airlines maken nu vaak integraal deel uit van de touroperator. Zo slokte Thomas Cook, één van de grootste Europese reisorganisaties, de luchtvaartmaatschappijen Condor, Sun Express en het bekende Britannia op. In België stichtte de groep in 2002 Thomas Cook Airlines Belgium. Na het spraakmakend faillissement van Sobelair in juni 2004 zat TUI Belgium, beter gekend onder de merknamen Jetair en Sunjets, zonder transport voor haar toeristen. Daarop besliste men om TUI Airlines Belgium op te richten, naar analogie met wat de moedermaatschappij TUI reeds in Duitsland gedaan had.<sup>53</sup>

De chartersector is er ook één met een bikkelharde concurrentie. De liberalisering van de luchtvaart in Europa, maakt het voor touroperators eenvoudiger om de maatschappij met de goedkoopste tarieven in te schakelen, ook al bevinden deze CA hun hoofdzetels zich in een ander land. Dit verklaart onder meer de steile opkomst van goedkopere Spaanse chartermaatschappijen tussen 1986 en 1996, of het huidige gebruik van Turkse CA.<sup>54</sup>

---

52 D. Delmartino, 2001, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

53 (nna), 2004, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

54 Rodriguez, 2005, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

## **2.3 *Interactie tussen de verschillende businessmodels***

### **2.3.1 Full Service Airline – Low Cost Carrier**

#### **2.3.1.1 Algemeen**

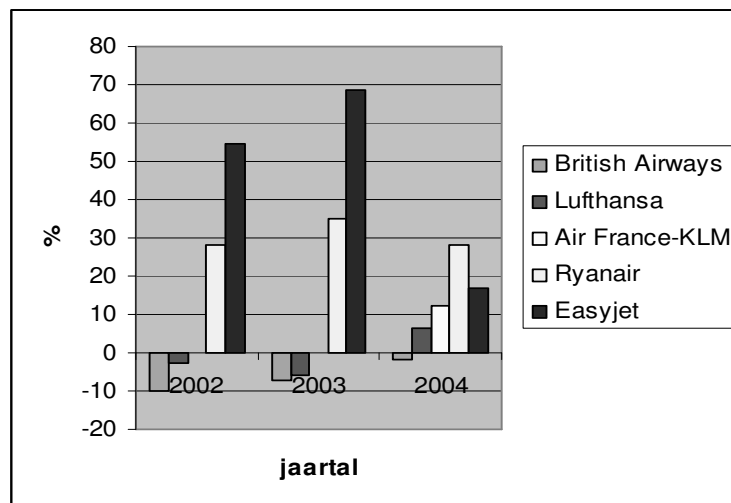
Sinds begin jaren '90 is er enorm veel veranderd in de Europese lucht. Vooral de toetreding van lagekostmaatschappijen tot de Europese markt heeft veel gevolgen gehad. De 'voorloper' van deze Europese low cost carriers is Sir Freddie Laker, die in 1966 de eerste goedkope charter airline stichtte. In 1977 kwam daar de Laker Skytrain bij, een ambitieus idee om low cost transatlantische vluchten aan te bieden. Maar Europa was er nog niet klaar voor en Laker's bedrijven gaan een paar jaar later over de kop.<sup>55</sup> De volgende die low cost probeert ingang te doen vinden in Europa is Ryanair. De maatschappij begint in 1985 te vliegen tussen Ierland en het Verenigd Koninkrijk. De focus lag vooral op de route Londen – Dublin, waar het duopolie van British Airways en Aer Lingus voor hoge prijzen zorgde. Aanvankelijk koos men voor een redelijk traditionele aanpak, maar na een paar jaar besloot het directie comité voluit de kaart te trekken van het low cost vervoer. Zoals eerder aangehaald in punt 2.2.2 werd het een succes.

Het succes van Ryanair en de beperkte concurrentie op heel wat routes, waar men vaak nog duopolies aantrof, deden potentiële toetreders inzien dat er nog mogelijkheden waren in de Europese luchtvaartsector. Nieuwe lagekostmaatschappijen sprongen als paddestoelen uit de grond.<sup>56</sup> Hoe moesten de traditionele luchtvaartmaatschappijen met deze nieuwe situatie omgaan? Figuur 2.3 stelt de omzet groeipercentages van de belangrijkste spelers in de laatste drie boekjaren voor.

---

55 NN, 1992, p 332

56 R. Doganis, 2001, p 136

**Figuur 2.3: Omzetgroei<sup>57</sup>**

Hier zien we duidelijk dat de nieuwkomers een steile groei kennen, terwijl de oude nationale luchtvaartmaatschappijen eerder stagneren of zelfs dalen.

British Airways volgde het motto 'if you can't beat them, join them' en richtte in 1998 haar eigen low cost carrier Go op. In 2000 werd dit voorbeeld gevolgd door KLM dat Buzz uit de grond stampte. Zowel Go en Buzz waren gebaseerd op het Southwest model<sup>58</sup>, dat ook Easyjet aanhangt.<sup>59</sup> Beide maatschappijen waren geen succes. Zoals reeds eerder verteld in punt 2.2.2 nam Easyjet Go over voor 600 miljoen euro in mei 2002. De operationele winst van Go was in 2001 nog verviervoudigd tot 17 miljoen pond, de verkoop steeg met 46 procent tot 233,7 miljoen pond, het aantal passagiers klom met 55 procent tot 4,27 miljoen. Easyjet telde dat jaar 7,7 miljoen passagiers, Ryanair 10,2 miljoen.<sup>60</sup> Het was wat journalisten noemden 'de langverwachte consolidatie binnen de budgetmaatschappijen'. KLM verkocht haar dochter Buzz begin 2003 aan Ryanair. Daarmee was het low cost avontuur van de traditionele maatschappijen afgesloten.<sup>61</sup>

Een andere tactiek is juist het omgekeerde doen wat de LCC doen, namelijk focussen op service en daarvoor duurdere prijzen vragen. Ondanks het succes van lagekostmaatschappijen zijn er nog altijd een pak passagiers die bereid zijn een premium te betalen voor een betere service. Één van de maatschappijen die dit probeert is het Zwitserse Swiss, de opvolger van Swissair. Hier geen lage

57 Zelf verwerkte gegevens uit de verscheidene jaarverslagen

58 Southwest model: zie hoofdstuk 3

59 R. Doganis, 2001, p 137

60 D. Delmartino, 2002, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

61 Kld, 2003, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)



prijzen, maar wel één van de beste in-flight services<sup>62</sup> in Europa en over de transatlantische oceaan. Er werd fors geïnvesteerd in een state of the art first en business class.<sup>63</sup> Ook SN Brussels Airlines wilt zich distantiëren op het vlak van service. Daarom werd de beenruimte vergroot en het menu aangepast in de ‘Brussels Bistro’ stijl.

Nog andere traditionele luchtvaartmaatschappijen proberen nichespelers te worden. Ze gaan op zoek naar een ‘gat in de markt’. Dit kan veel inhouden. Zo probeert het Spaanse Iberia om voornamelijk sterk te staan op de routes tussen Europa en Zuid–Amerika. Austrian Airlines probeert dan weer om zijn hub Wenen uit te bouwen als de plaats waar Oost en West samenkomen. De maatschappij focust zich volledig op het vervoer van passagiers vanuit de EU naar de voormalige Oostblok landen. Het voordeel van zo een nichemarkt is het beperkt aantal concurrenten en de daarmee samenhangende hogere prijzen.

Maar niet alle ingevingen zijn zo gelukkig. De grote Spaanse luchtvaartmaatschappij Iberia schafte een paar jaar geleden in Europa de bediening in economy class af. Wie wat wou eten of drinken, moest daarvoor plots betalen, ook al had je honderden euro's voor je ticket betaald. Het gevolg was dat passagiers massaal afhaakten.<sup>64</sup>

Nog een manier waarop LCC en FSA elkaar proberen te bestrijden is voor het gerecht. De laatste jaren was er een enorme toename van het aantal juridische zaken in deze sector. We geven hier enkele spraakmakende voorbeelden.

- In mei 2003 werd Ryanair veroordeeld door een Duitse rechter wegens bedrieglijke reclame. Het bedrijf beweerde dat het vluchten naar Düsseldorf aanbood, terwijl de luchthaven daar 70 km van verwijderd lag.<sup>65</sup>
- In juli 2003 werd Ryanair wederom veroordeeld, maar dit maal door een Franse rechter in Straatsburg. Deze oordeelde, net als de Europese Commissie in de zaak over Charleroi<sup>66</sup>, dat Ryanair onterecht subsidies had ontvangen voor het gebruik van de luchthaven. De klacht werd neergelegd door een dochteronderneming van Air France.<sup>67</sup>
- In punt 2.2.1.2 volgens nog enkele voorbeelden uit België.

---

62 Het geheel van de service aan boord: het eten, de beenruimte, enz...

63 Swiss krijgt voor zowel zijn first als business class 4 sterren van Skytrax.

64 R. Mooijman, 2003, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

65 Llc, 2003, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

66 Zie punt 2.3.2

67 (cv), 2003c, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

### 2.2.1.2 Case Study: België

In deze Case study bestuderen we de vier grootste spelers op de Belgische markt en hun interacties. Virgin Express is strikt genomen de oudste van de drie, ook al is de maatschappij nog maar acht jaar oud. De onderneming ontstond in 1996, toen de flamboyante Britse zakenman Richard Branson EuroBelgian Airlines (EBA) voor ongeveer 50 miljoen euro overnam. EBA was de opvolger van de over de kop gegane chartermaatschappij TEA. In 1994 was EBA, onder de naam EBA Express, begonnen met lijnvluchten naar populaire Europese bestemmingen, zoals Rome, Barcelona en Wenen. EBA werd door zijn nieuwe eigenaar hernoemd tot Virgin Express.

In het begin ging het de maatschappij voor de wind, maar vanaf 2000 kreeg de maatschappij het moeilijker, vooral door de opkomst van andere lage-tariefmaatschappijen zoals Ryanair en Easyjet. In 2000 zakte het resultaat van de maatschappij zelfs voor 65 miljoen euro in het rood. Ook in 2003 en 2004 maakte de onderneming verlies, en dat ondanks zware kostenbesparingen. De kosten lagen in 2004 17.5% lager als in 2003, ondanks een stijging van de oliefactuur met ongeveer 10%.<sup>68</sup>

SN Brussels Airlines (SNBA) is een andere van die drie grote spelers. De maatschappij ontstond uit de regionale dochter DAT, Delta Air Transport, van Sabena. Toen deze laatste in het najaar van 2001 failliet ging nam DAT een groot deel van de slots en routes van de vergane maatschappij over, hierbij sterk gesteund door de Belgische politiek en het bedrijfsleven. Zes maand later werd DAT omgedoopt tot SN Brussels Airlines. Van de 14.000 Sabena personeelsleden bleven er nog 2.645 over bij de nieuwe luchtvaartmaatschappij. Er wordt op 31 landen gevlogen, goed voor 65 bestemmingen, 48 Europese en 17 lange-afstandsvluchten. Volgens Boval (2001) bewijst de 'heropstanding' van Sabena en het Zwitserse Swissair-debacle dat geen enkel West-Europees land zijn home carrier echt volledig laat verdwijnen.

---

68 Eigen berekening uit gegevens van [www.virginexpress.com/VirginExpressHoldings-plc-statutory-accounts-2004.pdf](http://www.virginexpress.com/VirginExpressHoldings-plc-statutory-accounts-2004.pdf)

De luchtvaartmaatschappij is een nichemaatschappij en richt zich voornamelijk op de zakenreiziger die graag wat meer betaald voor een goede service tijdens zijn reis en een grotere flexibiliteit. Ondanks het imago van FSA houdt SN Brussels Airlines zijn kosten sterk onder controle. En met succes. In 2004 boekte de onderneming een winst van 12 miljoen euro, 5 miljoen meer als het businessplan uit 2002 vooropstelde. De 38 toestellen transporteerden in totaal zo'n 3.582.304 reizigers.<sup>69</sup>

Op 12 april 2005 smolten de twee Belgische luchtvaartmaatschappijen SN Brussels Airlines en Virgin Express officieel samen tot één bedrijf onder éénzelfde aandeelhouder, de SN Airholding. Dit was al de tweede poging om beide maatschappijen te laten fusioneren. De eerste mislukte in het voorjaar van 2002, maar werd gevolgd door twee jaar van code-sharing op enkele vluchten. Er waren drie redenen voor het samenbrengen van de twee ondernemingen.

- Ten eerste is de Belgische markt te klein voor luchtvaartmaatschappijen die elkaars marktaandeel proberen af te snoepen.
- Daarbij komt dat de twee samen sterker staan om betere voorwaarden te bedingen van hun leveranciers. Dat zou de combinatie op jaarbasis 7 miljoen euro opleveren.
- Tot slot zal bespaard kunnen worden op bepaalde centrale diensten.

De consument zal op korte termijn nog niet veel merken van het samengaan van SNBA en Virgin Express. De twee blijven elk afzonderlijk bestaan en zullen zich elk afzonderlijk op hun specifieke doelgroep blijven richten. Virgin Express blijft de lage-kostenmaatschappij die zeer scherpe prijzen aanbiedt, terwijl SNBA zich iets hoger in de markt zal profileren met meer service, maar ook hogere prijzen. Het samengaan van SN Brussels en Virgin Express in één holding is een poging om doelgericht de markt op te delen in verschillende winstgevende segmenten, onder het Belgische motto: eendracht maakt macht.<sup>70</sup> In december 2001 probeerden beide maatschappijen nog om met stuntprijzen mekaars klanten af te snoepen. De actie was een succes voor Virgin, dat op één dag een recordaantal van 11.000 kaartje verkocht. SN Brussels Airlines, dat toen nog DAT plus heette, kwam er slechter uit.<sup>71</sup>

---

69 SN Brussels Airlines, annual report 2004, geconsulteerd via [www.brusselsairlines.com](http://www.brusselsairlines.com)

70 C. Vanschoubroek, 2005, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

71 D. Delmartino, 2001b, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

Buiten SNBA en Virgin Express heeft ook Ryanair vanuit Chaleroi een belangrijke plaats in de Belgische luchtvaart. Ryanair begon op 1 maart 2001 met het aanbieden van vluchten tussen België en zeven andere bestemmingen in Europa. De maatschappij maakte geen geheim van haar bedoeling. „We zullen vanaf de eerste dag rendabel zijn, onze bedoeling is Sabena op onze bestemmingen uit de markt te prijzen”, verklaarde gedelegeerd bestuurder Michael O’Leary bij de blijde gebeurtenis.<sup>72</sup> Onmiddellijk werd een vergelijkende reclamecampagne tussen Sabena en Ryanair op gang getrokken. Vooral bij de toen nog actieve Belgische nationale luchtvaartmaatschappij woensdag schoot dit in het verkeerde keelgat. Ze daagde Ryanair voor de rechter omdat ze in twee vergelijkbare reclamecampagnes werd voorgesteld als „belachelijk duur”. Sabena werd door een Brussels rechter in het gelijk gesteld en Ryanair moest zijn reclame terugtrekken.<sup>73</sup> Desondanks was Ryanair van in het begin een schot in de roos. In de eerste 9 maanden dat de maatschappij vanuit Charleroi vloog, vervoerde ze anderhalf miljoen passagiers.

Ryanair nam wraak op Sabena door op 04 oktober 2001, in samenspraak met enkele andere Europese luchtvaartmaatschappijen, een klacht in te dienen bij de Europese Commissie tegen het overbruggingskrediet dat Sabena van de Belgische overheid zou krijgen. Volgens Ryanair ging het om oneerlijke concurrentie. De maatschappij lanceerde tegelijkertijd ook de actie ‘Keep Belgium Flying’ waarbij forse tariefverminderingen op alle vluchten vanuit de Belgische Ryanairbasis aangeboden werden.<sup>74</sup> In tegenstelling tot Virgin Express en SNBA kiest Ryanair dus duidelijk voor het offensief, en dit al van in het prille begin. Met juridische steekspelen, lage kosten en extreme promoties probeert de maatschappij de anderen uit de markt te prijzen.

Een beetje de vreemde eend in de bijt is VLM, de Vlaamse Luchtvaartmaatschappij. Deze kleine regionale maatschappij werd in 1992 opgericht en begon een jaar later te vliegen op de route Antwerpen – Londen City. Deze laatste luchthaven vormt nu de hub van de onderneming. De maatschappij richt zich voornamelijk op zakenreizigers en kiest daarom voor kleinere luchthavens dicht bij economische centra. Het gebruik van deze secundaire luchthavens maakt snellere turnaround tijden mogelijk, en de passagiers verliezen minder tijd voor ze het vliegtuig in kunnen. Vanuit londen vliegt de maatschappij naar een 9 Europese bestemmingen, zoals Rotterdam en Luxemburg. In 2006 won VLM de Regional Airline of the Year award.

---

72 NN, 2001

73 D. Delmartino, 2001c, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

74 (djd), 2001, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

## Hoofdstuk 3 : Evolutie van de Amerikaanse luchtvaart

### 3.1 *Geschiedenis van de Amerikaanse deregulatie*

Zoals reeds eerder gezien in hoofdstuk 2, begon de deregulatie van de luchtvaartsector in de VSA in 1978 door de goedkeuring van de Deregulation Act door het parlement. Toch waren er ook voor deze datum al inspanningen geweest om het Amerikaanse luchtruim te liberaliseren.

#### 3.1.1 Geschiedenis voor 1978

In 1938 beslist het Amerikaanse Congress over te gaan tot de oprichting van de Civil Aeronautics Board (CAB).<sup>75</sup> Dit orgaan moest er volgens de overheid voor zorgen dat er een zeker niveau van service gegarandeerd bleef, zonder dat de luchtvaartmaatschappijen ten onder gingen aan overdadige concurrentie. De CAB trad dus sterk regulerend op en hield streng toezicht op de toe- en uittreding van luchtvaartmaatschappijen, akkoorden tussen deze ondernemingen, fusies, overnames, en zelfs prijsbeslissingen. Na verloop van tijd bleek dat de CAB enkel oog had voor de bescherming van de reeds bestaande luchtvaartondernemingen, en dit ten koste van de consument en potentiële concurrenten.<sup>76</sup> Zo was de CAB uiterst gierig als het aankwam op het verstrekken van licenties om bepaalde routes te mogen aanvliegen. Gemiddeld kregen slechts 2 à 3 luchtvaartmaatschappijen de toestemming om op dezelfde route vluchten te verzorgen. Kleinere routes mochten zelfs maar bediend worden door één carrier. De prijzen werden zo gezet dat de ondernemingen een aanvaardbare kapitaalopbrengst konden realiseren. Meestal kwam men tot deze prijs door een vooraf bepaalde marge bij de variabele kosten bij te tellen. Deze marge moest voldoende zijn om op het einde van het jaar de vaste kosten te dekken. Er waren na WOII een zestal grote Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen: United Airlines, Trans World Airlines (TWA), American Airlines, Eastern Airlines, Continental Airlines en Pan American. Al deze maatschappijen waren groot geworden door hun kleinere rivalen op te slorpen. Een goed voorbeeld daarvan is de overname van Capital Airways door United in 1953.<sup>77</sup>

---

75 De functies van de CAB worden volgens de nationale archieven en bestandenadministratie van de VSA (NARA) als volgt omschreven: " Under the Civil Aeronautics Act (52 stat. 973), June 23, 1938, as modified by Reorganization Plans III and IV of 1940; and as redefined by the Federal Aviation Act of 1958 (72 stat. 731) promoted and regulated the civil air industry within the USA and between the USA and foreign countries in the interest of the foreign and domestic commerce of the USA, the postal service, and the national defense."

76 Dana & Smitt, 1995, p 56

77 NN, 1992, p 594

De CAB stond snel bekend als een log bureaucratisch monster dat bakken geld verslond. Nieuwkomers en gevestigde waarden in de luchtvaartsector, die vragen of opmerkingen hadden omtrent nieuwe routes en tarieven, werden quasi compleet genegeerd. Slechts af en toe werd, onder zeer strikte voorwaarden, een verzoek ingewilligd. Zo kreeg pas in juni 1945 een andere maatschappij als Pan American Airways de toestemming om transatlantische vluchten te organiseren.<sup>78</sup> Het is dus duidelijk dat de 'vrije markt' ver te zoeken was in de Amerikaanse luchtvaartsector. Er was geen sprake van enige prijsconcurrentie tussen de binnenlandse carriers. Toch groeide de Amerikaanse luchtvaartsector, voornamelijk na 1945, met reuzensprongen. De economie draaide op volle toeren, er waren tal van relatief goedkope oude legervliegtuigen uit WOII beschikbaar en de ene na de andere technologische verbetering werd op de wereld losgelaten. In 1945 vervoerde de Amerikaanse luchtvaart in totaal 6,5 miljoen passagiers, een jaar later waren dat er al 12,2 miljoen en in 1958 49,4 miljoen.<sup>79</sup> De luchtvaartmaatschappijen beconcurrerden elkaar door hun service te verbeteren, niet door de prijzen te laten dalen. Ze legden de overgrote nadruk op comfort, de grootte van de toestellen en directe vluchten.<sup>80</sup> Een goed voorbeeld van deze visie vinden we bijvoorbeeld bij de Boeing 337 Stratocruiser en de Lockheed Constellation, beide Amerikaanse toestellen van eind jaren '40. Zij waren enorm groot en luxueus. Zo had men in beide vliegtuigen een heuse bar, aangename zetels en vers eten, bereid door een chef-kok.<sup>81</sup>

Op internationale routes was het de International Air Transport Association (IATA), een groepering van internationale luchtvaartmaatschappijen, die de prijstarieven bepaalde. Deze organisatie, gesticht in 1945 te Havana, liet zich voornamelijk gelden bij het afsluiten van bilaterale akkoorden<sup>82</sup> tussen verschillende staten, waarin vaak de tariefbepalingen van de IATA opgenomen werden. Zo ook in de bilaterale akkoorden die de VSA sloten. Zelfs akkoorden gesloten tussen de VSA en landen, waarvan de nationale luchtvaartmaatschappij geen lid was van de IATA, baseerden zich op de IATA tariefbepalingen. Na WO II ontstond er echter druk op deze mondiale tariefafspraken. De opmars van goedkopere internationale chartervluchten leidde ertoe dat diverse belangengroepen, de pers en uiteindelijk ook het grote publiek de, door bilaterale akkoorden, vastgelegde prijzen ter discussie stelden.<sup>83</sup> In 1952 besliste de IATA daarom ook om een beperkt aantal mogelijkheden voor goedkopere 'Tourist Class Fares' te voorzien, die enkel op internationale vluchten van toepassing waren. De eerste die daar gretig gebruik van maakte was de grootheid Pan American Airways.<sup>84</sup>

---

78 NN, 1992, p 436

79 NN, 1992, p 436, p 450, p 562

80 Dana & Smitt, 1995, p 52

81 NN, 1992, p 532

82 Bindende overeenkomst tussen twee staten

83 Doganis, 2001, p 23

84 NN, 1992, p 508

Begin 1976 zette de CAB de eerste voorzichtige stappen in de richting van een verdere deregulatie van de luchtvaart in de VSA. Het besliste toen om prijskortingen toe te staan aan passagiers die aan bepaalde voorwaarden voldeden. Vanaf dan konden de maatschappijen dus aan prijsdiscriminatie doen. Er kwam een prijsverschil tussen de tickets voor toeristen en de tickets voor zakenreizigers, aangezien deze laatsten meer eisen stellen tijdens en voor hun vlucht. Deze manier van toekennen leidde tot de ontwikkeling van yield management, waarbij men het aantal beschikbare zitjes gaat toewijzen aan verschillende prijsniveaus om zodoende de algemene bezettingsgraad te verhogen zonder de aantrekkelijke inkomsten uit het zakenreizigersegment op te geven. Een andere reden om prijskortingen toe te staan is de opkomst van de eerste low cost carriers, zoals bijvoorbeeld Southwest Airlines in Texas.<sup>85</sup>

De CAB besliste ook om nog andere gedeelten van de strenge regelgeving te verlichten. Zo werd het verbod voor luchtvaartmaatschappijen om routes in hun vluchtplan op te nemen die reeds bediend worden door andere carriers, afgezwakt. Chartermaatschappijen kregen ook meer kansen om de concurrentie aan te gaan met de gewone FSA<sup>86</sup>. Toch waren deze laatste nog steeds niet tevreden, en een volgende liberaliseringronde van de sector drong zich op. In 1977 zei een studie, uitgevoerd door de General Accounting Office<sup>87</sup>, dat een vermindering van de overheidsregulering de consument tussen 1969 en 1974 een besparing van 2 miljard dollar had kunnen opleveren en de prijs voor een ticket in economy class met een aardige 52% had kunnen doen dalen.<sup>88</sup>

### 3.1.2 Geschiedenis na 1978

De volgende fase van de liberalisering kwam er dus in 1978, toen men met de 'feitelijke' deregulering begon. Het Amerikaanse parlement keurde dat jaar de Deregulation Act goed. Het doel van deze wet was simpel: de concurrentie tussen de verschillende luchtvaartmaatschappijen doen opleven en de mogelijkheden voor de consument vergroten. Om dit te bereiken was het belangrijk dat de luchtvaartregelgeving grondig vereenvoudigd en verminderd werd.

---

85 [http://www.southwest.com/about\\_swa/airborne.html](http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html)

86 Full Service Airlines, zie punt 2.2.1

87 het onderzoeksbureau van het Amerikaanse Congress

88 NN, 1992, p 744

Doganis wijst er in zijn boek 'The Airline Business in the 21<sup>ste</sup> century' (2001) op dat dit het concrete begin betekende van de herziening van de bilaterale verdragen tussen de VSA en verscheidene andere staten, waaronder ook veel landen op het Europese continent. Dit met het oog op:

- Meer mogelijkheden voor prijsconcurrentie;
- Afschaffing van beperkingen inzake capaciteit, routerechten en frequentie;
- Afschaffing van de discriminatie en de oneerlijke concurrentie voor de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen in het buitenland;
- Grotere flexibiliteit die o.a. moet leiden tot de meervoudige aanstelling van Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen;
- Buitenland heeft recht op een groter aantal internationale luchthavens in de VSA;
- Liberalisering van de chartermarkt;
- Liberalisering cargomarkt.<sup>89</sup>

De discriminatie en oneerlijke concurrentie, waar de Amerikaanse FSA zo over kloegen, kwam voort uit de veel voorkomende bepaling in de bilaterale akkoorden dat een internationale route slechts door twee maatschappijen mocht uitgevoerd worden: een maatschappij uit de VSA en een maatschappij uit het andere land. Voor de meeste landen was dit geen enkel probleem aangezien zij toch maar één nationale luchtvaartmaatschappij hadden. In de VSA waren er echter meerdere luchtvaartmaatschappijen actief, die allemaal een deel van het internationale verkeer voor hun rekening wilden nemen.

Deze nieuwe bilaterale 'open markt' akkoorden waren hoofdzakelijk in het voordeel van de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen, daar de VSA slechts een beperkt aantal Amerikaanse luchthavens beschikbaar stelden als internationale toegangspoort voor de buitenlandse maatschappijen. Eind jaren '80 begon men echter in te zien dat de liberalisering, zoals uitgestippeld in de akkoorden, nog verder doorgevoerd kon worden, al was er nu wel meer sprake van concurrentie op basis van prijs en frequentie.<sup>90</sup>

---

89 Goederentransport, uitgevoerd met een vliegtuig

90 R. Doganis, 2001, p 26



Doganis (2001) stelt dat er drie vaststellingen waren die erop wezen dat het dereguleringsproces nog niet voltooid was:

- Het aantal bestemmingen, dat door een maatschappij kon worden bediend in een bepaald land, bleef beperkt;
- De, door de 'open markt' akkoorden mogelijke gemaakte, 'Fifth Freedom' rechten<sup>91</sup> werden maar zelden toegepast, daar het partnerland meestal weigerde er toestemming voor te verlenen;
- Verbod voor buitenlandse maatschappijen om binnenlandse vluchten in de VSA aan te bieden;
- Een in een bepaald land ingeschreven luchtvaartmaatschappij moest voor meer dan de helft in het bezit zijn van een instelling of persoon afkomstig van dat bepaald land.

Het antwoord op deze beperkingen waren de 'open skies' akkoorden uit de jaren '90. Deze kwamen voort uit de overtuiging dat de gehele luchtvaartsector verder geliberaliseerd diende te worden.<sup>92</sup> Een hinderpaal hierbij was juist de kern van de 'open markt' akkoorden, namelijk het pure bilateralisme. Het hele liberaliseringproces hing af van de wil van de twee partijen. De bilaterale 'open markt' akkoorden bleken slechts uitzicht te geven op een grondige deregulering, indien de minst liberaal denkende staat daarmee instemde.<sup>93</sup> Iets wat niet altijd gebeurde. Hierbij kwam dat de druk op de bilaterale verdragen was toegenomen door de sterk doorgezette groei van de luchtvaart in de jaren '80. De luchtvaartmaatschappijen, die op zoek waren naar nieuwe schaalvoordelen en nichemarkten, kwamen steeds vaker in botsing met de vooropgestelde regels. Het Amerikaanse luchtruim veranderde sterk tijdens de jaren '80. Pan American Airways, dat tot dan alleen internationale vluchten had uitgevoerd, begon een nationaal netwerk uit te bouwen, low fare airlines, zoals Southwest en People Express, boekten het ene recordjaar na het andere, Delta Airlines groeide samen met United Airlines en American Airlines door tot de drie grootste maatschappijen, enkele kleinere maatschappijen smolten samen tot UsAir en oude glories TWA en Continental Airlines kregen het steeds moeilijker. De Amerikaanse deregulering maakt ook slachtoffers: zowel Braniff International Airlines, Air Florida en Eastern Airlines gaan over kop als gevolg van de sterk toegenomen concurrentie.<sup>94</sup>

Deze Amerikaanse maatschappijen kregen ook steeds meer interesse voor de internationale vluchten, die ze konden gebruiken als aanvoerlijnen voor hun binnenlands netwerk. Zo nam United Airlines in

---

91 Zie bijlage 1: alle 8 'freedom rechten' uit Doganis, 2001

92 R. Doganis, 2001, p 29

93 G. Samuel, 1992, p 9

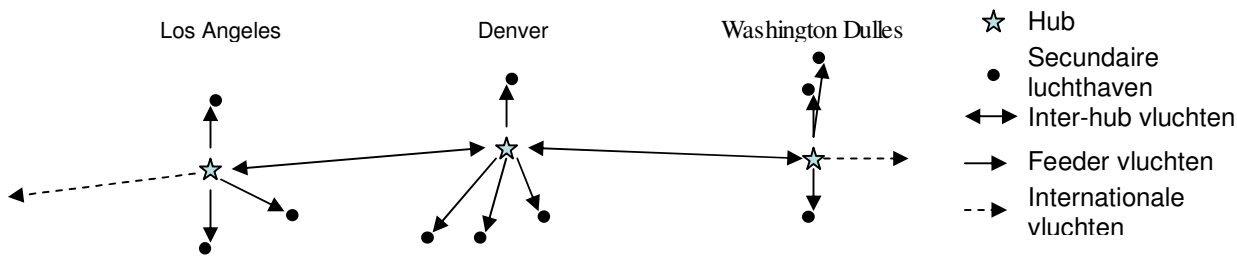
94 NN, 1992, p 771 – p 835

1990 Pan American's internationale routes naar Europa en Zuid-Amerika over, en begon Northwest zich volop te focussen op nieuwe routes naar Japan en de rest van Azië.<sup>95</sup> De Amerikaanse FSA hadden ook iets wat hun Europese concurrenten niet hadden: enorm uitgebreide binnenlandse netwerken die samenkwamen in enkele hoofdluchthavens, het hub-and-spoke netwerk.

Een hub-and-spoke netwerk wordt ook het stervormig netwerk genoemd, en is de tegenhanger van een point-to-point netwerk. De bedoeling is schaalvoordelen en kostenreducties te realiseren. Dit kan doordat men traffic gaat consolideren op de zogenaamde 'feeder routes' van de afgelegen, minder belangrijke markten naar de grote, drukkere luchthavens, vanwaar ook de meeste internationale vluchten vertrekken. Op deze routes vanuit de kleinere luchthavens kan men dan kleinere, goedkopere toestellen inzetten of zelfs een onderaannemer inschakelen, tussen de grote hubs zet men dan grote vliegtuigen in tegen een hogere frequentie. Hierdoor liggen de kosten per passagier veel lager en kan men de klant, en dan voornamelijk de zakenreiziger, ook meer vluchten tussen de belangrijke businesscentra aanbieden.

---

95 NN, 1992, p 848

**Figuur 3.1: voorbeeld van een Hub and Spoke netwerk<sup>96</sup>**

Nederland beet in 1992 de spits af, door als eerste land een ‘open skies’ akkoord te ondertekenen met de Verenigde Staten van Amerika. De vergaande samenwerking tussen het Nederlandse KLM en het Amerikaanse Northwest was hier zeker niet vreemd aan.<sup>97</sup> Ondertussen zit de hele luchtvaartsector in de put, ondanks de fenomenale groeicijfers op het einde van de jaren ‘80. Jaren van ongebreideld optimisme en daaraan gekoppelde overcapaciteit hebben de kosten teveel doen toenemen. Hier tegenover staan de ticketprijzen die in het laatste decennia een enorme val hadden gekend. Er is maar een kleine tegenvaller nodig, zoals de Eerste Golfoorlog en de economische crisis om de hele sector de diepte in te sleuren. Pan American Airways geeft er in 1991 zelfs de brui aan, en verkoopt zijn laatste routes aan Delta Airlines.<sup>98</sup> TWA en Continental moeten aan het gerecht bescherming tegen hun schuldeisers vragen.<sup>99</sup> Men komt meer en meer tot het besef dat er iets structureel moet veranderen.

Het accent verschoof nog meer op naar het internationale verkeer, waar de vraag sterk voor steeg. United Airlines besliste zelfs om in London een Europese Hub op te richten. Om de Amerikaanse luchtvaart een kans te geven om hierop in te spelen, besliste de Amerikaanse overheid om code-sharing, voordien bestempeld als concurrentievervalsing, toe te laten op internationale vluchten. Door de mogelijkheid om meerdere codes voor één en dezelfde vlucht te gebruiken werd het eenvoudiger voor maatschappijen om hun vluchtschema’s op elkaar af te stemmen en zo de weg te banen voor volwaardige allianties en andere samenwerkingsverbanden. Deze code-sharing wordt als antitrust immuniteit aangeboden aan de tegenpartij in de ‘open skies’ akkoorden, in ruil voor een uitgebreide toegang voor de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen.<sup>100</sup> Deze immuniteit is belangrijk aangezien veel landen de dominante spelers doormiddel van antitrust wetten verbieden om hun concurrenten de toegang tot belangrijke inputs te verbieden.<sup>101</sup>

96 Gebaseerd op vluchtnetwerk United Airlines; www.united.com

97 R. Doganis, 2001, p 32

98 NN, 1992, p 859

99 NN, 1992, p 867

100 Besanko, Dranove & Shanley, 2000

101 R. Doganis, 2001, p 34

Code-sharing is dus een uiterst belangrijk deel van de 'open skies' akkoorden. Daarnaast bevatten ze ook de volgende elementen<sup>102</sup>:

- 'fifth freedom' rechten;
- Vrije toegang tot routes<sup>103</sup>;
- Vrije toegang voor charters;
- Mogelijke meervoudige aanstelling van luchtvaartmaatschappijen;
- Geen controle op frequentie, capaciteit en tarieven.

De beperking van het aantal bestemmingen die een internationale maatschappij mag aanvliegen in een land werd ook opgeheven. Het opmerkelijkste aan deze nieuwe akkoorden was echter het wegvallen van de tariefreglementering. Tijdens de 'open markt' akkoorden was de algemene regel namelijk dat slechts één van beide landen de tarieven moest afkeuren. Beide regeringen moesten instemmen met de voorgestelde tarieven om van kracht te kunnen worden. Na de 'open skies' akkoorden lagen alle beslissingen omtrent tarifiering volledig bij de luchtvaartmaatschappijen zelf. Enkel wanneer het belang van de consument in het gedrang komt, kan de overheid op treden. Voorbeelden van situaties, waarbij de consument benadeeld wordt, zijn bijvoorbeeld onredelijk hoge tarieven. Ook in het geval van dumping praktijken door een maatschappij, mag de overheid op treden. De realiteit leert echter dat zij dit enkel doen wanneer de financiële onafhankelijkheid van de sector in het gedrang komt.

De crisis in de Amerikaanse luchtvaart duurde tot ongeveer midden de jaren '90. Daarna begon een periode van snelle heropleving, ondermeer door de sterke economische groei in de Verenigde Staten en de gedaalde ticketprijzen.<sup>104</sup> Alle grote maatschappijen hadden tijdens de crisis zwaar in hun kosten gekapt, waardoor hun rentabiliteit terug steil steeg. In 1997 rapporteerden de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen een recordwinst van 6 miljard US\$. Dit ondanks de zware terugval op de vluchten naar Zuidoost Azië, waar een economische crisis snel om zich heen greep. Na 1999 was het evenwel weer gedaan met de gezonde groeicijfers en mooie winstverwachtingen. Hier waren twee redenen voor. Op de eerste plaats waren er de dalende yield per seat. Dit werd veroorzaakt door de overcapaciteit in sommige markten en de hevige concurrentie tussen de FSA en de LCC.

---

102 R. Doganis, 2001, p 32

103 Luchtvaartmaatschappijen uit beide landen kunnen voortaan alle routes tussen de twee landen uitvoeren.

104 R. Doganis, 2001, p 3

De grote Amerikaanse legacy carriers begonnen steeds meer geïnteresseerd te raken in het marktsegment van de LCC. Ze richtten eigen low budget dochtermaatschappijen op, maar deze kenden maar een beperkt succes. Zo ontstond in de schoot van Continental bijvoorbeeld Continental Lite, United Airlines richtte de United Shuttle op in California en Delta creëerde Delta Express.<sup>105</sup>

De tweede reden voor de luchtvaartmalaise op het einde van de twintigste eeuw waren de stijgende kosten, bijna uitsluitend veroorzaakt door de stijgende olieprijsen. Het probleem lag dus niet zozeer bij de vraag naar vliegtuigtickets, die redelijk sterk bleef, maar bij de inputzijde.<sup>106</sup>

### **3.2 *Het Southwest model***

Het Southwest model, de wijze waarop de luchtvaartmaatschappij Southwest Airlines werkt, is het business model waar alle latere LCC op gebaseerd zijn, en dus van enorm groot belang voor de latere ontwikkeling van de luchtvaartsector. Daarom hebben we besloten dit model in een apart hoofdstuk te bespreken.

Southwest Airlines wordt opgericht in 1967 en begint aan zijn eerste vlucht op 18 juni 1971 te Dallas, Texas. De reden van dit lange uitstel was een reeks rechtzaken die andere luchtvaartmaatschappijen uit Texas hadden aangespannen tegen hun nieuwbakken concurrent. De strategie van Southwest was van in het begin duidelijk: lage kosten, lage prijzen, hoge frequenties, point-to-point netwerken en weinig vertragingen. Het werd ook een 'no frills' airline genoemd, omdat alle extraatjes die je wel bij alle andere maatschappijen vond, zoals maaltijden en inflight entertainment, afgeschaft werden. In plaats van net geklede vrouwen als stewardess, waren het bij Southwest kort gerokte, plezier makende meisjes die de klanten bedienden. Het hele motto van de LCC was en is nog steeds: "flying is fun!"<sup>107</sup>

---

105 R. Doganis, 2001, pp 135

106 R. Doganis, 2001, pp 5

107 R. Doganis, 2001, pp 128

**Tabel 3.1 Het Low-cost, no-frills model van Southwest Airlines<sup>108</sup>**

Product eigenschappen	Onderneming eigenschappen
Tarieven: -laag -simpel en ongebonden -point-to-point  Distributie: -geen papieren ticket -directe verkoop (callcenter en internet)  Inflight: -één klasse, veel mensen op klein opp. -geen maaltijden -enkel drinken en lichte snacks (tegen -betaling)  Frequentie: -hoog	Vloot: -één type toestel -hoog gebruik (meer als 11h/dag)  Afstand: -kort tot gemiddeld (minder dan 800km)  Luchthavens: -secundaire of zonder congestie -snelle afhandeling  Groei: doel: -10% per jaar  Personeel: -competitieve lonen -winst deelname (sinds 1973!) -hoge productiviteit

Het doel was echter niet zozeer om de passagiers van andere maatschappijen af te snoepen. Southwest wou een eigen marktsegment aanboren, of zoals hun legendarische algemeen manager Herb Kelleher het toen zei: "We are not competing with other airlines, we are competing with ground transportation."<sup>109</sup> Amerikanen die voordien de auto of de Greyhound bus<sup>110</sup> namen voor hun kortere trips, kozen nu voor de low fare maatschappij.

Southwest groeide met een duizelingwekkende snelheid, maar toch was het management op zijn hoede. Men had bang voor een te snelle expansie, waarbij men de kosten uit het oog zou verliezen. Daarom werd een maximale groeivoet van 15% vastgelegd. Southwest vermeed ook om al te hevige concurrentie te voeren met de reeds gevestigde FSA. Het bedrijf kon dit o.a. vermijden door te vliegen op kleinere secundaire luchthavens, die men over gans de VSA terugvindt, en oudere terminals. Dit bood ook nog andere voordelen:

- Hogere punctualiteit van de vluchten door de mindere congestie;
- De kleinere luchthavens gaven vaak korting om Southwest vluchten te kunnen aantrekken;
- betere turnround tijden (minder dan 20min);<sup>111</sup>
- minder vertragingen en kortere wachttijden.

108 R. Doganis, 2001, p134

109 J. Gittel, 2003, p 214

110 Greyhound : een bekend Amerikaanse busbedrijf

111 De tijd die nodig is om een vliegtuig terug klaar te stomen voor vertrek, wanneer het aan de gate aankomt

Het gebruik van secundaire luchthavens heeft dus ook een invloed op de kosten. Deze zijn een pak minder, dan op de drukke, overbevolkte luchthavens.<sup>112</sup>

Daarmee komen we bij het belangrijkste stuk van het Southwest model: de lage kosten. Het management heeft altijd ingezien dat kostenbeheer de enige manier is om altijd goedkope prijzen te kunnen aanbieden aan de klanten. De kosten van de luchtvaartmaatschappij per eenheid liggen een stuk lager dan die van haar concurrenten, terwijl haar yields per seat ongeveer gemiddeld zijn. Doganis (2001) vergelijkt de kosten per zetel voor een Boeing 737-300 van Southwest met die van de andere belangrijke Amerikaanse maatschappijen.

**Tabel 3.2: Vergelijking van 'operating costs' voor een Boeing 737-300<sup>113</sup>, 1998**

maatschappij	kost per zetel mijl (US cents)	kost Index	Gemiddelde afstand (mijlen)	Dagelijks gebruik (uren)	Zetels per vliegtuig
Delta	5.54	100	708	9.80	126
United	5.20	94	668	10.32	128
US Airways	5.04	91	698	10.00	126
Continental	4.28	77	1007	10.55	129
AmericaWest	3.91	71	701	11.85	131
<b>Southwest</b>	<b>3.10</b>	<b>56</b>	<b>461</b>	<b>11.31</b>	<b>137</b>

Uit deze tabel kunnen we afleiden dat de 'cost per seat mile' tot maximum 44% lager liggen bij Southwest. Een andere belangrijke factor is de gemiddelde afstand van de vluchten. Die ligt bij Southwest eveneens een stuk lager dan bij de andere maatschappijen, en dat heeft negatieve gevolgen voor de kosten per mijl. Als algemene regel geldt: hoe langer de vluchtafstand, hoe lager de kosten per zetel mijl. Het feit dat Southwest dus korte afstanden aflegt met zijn vliegtuigen en toch een kost heeft die substantieel lager ligt, is dus een hele prestatie.<sup>114</sup> Hoe bereikt Southwest zo een laag kostenniveau?

112 R. Doganis, 2001, p 130

113 R. Doganis, 2001, p 131

114 R. Doganis, 2001, p 131

In de luchtvaartsector worden de directe kosten opgesplitst in drie deelgroepen: kosten van het vliegen, onderhoud en afschrijvingen/huur van vliegtuigen. De kosten van het vliegen kunnen dan weer verder opgedeeld worden in twee groepen: personeel en kerosine. Wat kerosine betreft moet Southwest, net als iedereen, de heersende marktprijzen betalen. Maar de loonkost ligt wel een stuk lager dan bij de concurrentie. Daar zijn verschillende redenen voor te vinden:

- lage syndicalisatiegraad van het personeel;
- hoge motivatie en de daaraan gekoppelde hoge productiviteit;
- goede personeelafspraken<sup>115</sup>;
- grote flexibiliteit.

De hoge motivatie van het personeel is iets dat eigen is aan de onderneming. Het management heeft steeds getracht om het personeel zoveel als mogelijk bij het bedrijf te betrekken. Dit doet men door bijvoorbeeld winstdeelnames uit te keren, een toffe sfeer te creëren en persoonlijke ontwikkeling voorop te stellen. Het is dan ook geen wonder dat Southwest steeds hoog scoort als het over arbeidstevredenheid gaat.<sup>116</sup>

De onderhoudskosten worden laag gehouden door het gebruik van één enkel vliegtuigtype, de Boeing 737. Hierdoor bespaart men voornamelijk op de overhead kosten van de onderhoudsdienst. Het bevordert ook de productiviteit van de piloten, aangezien die minder extra opleidingen moeten krijgen en slechts met één toestel moeten kunnen vliegen. De afschrijvingskosten liggen wel hoger bij Southwest, aangezien ze over een jonge vloot beschikken, die nog bijna volledig moet afgeschreven worden. Maar wanneer deze afschrijvingskosten per seat mile bekeken worden, wordt het verschil tussen de LCC en zijn concurrenten een stuk kleiner. Dit vloeit voort uit het feit dat de toestellen van Southwest ongeveer 10% meer vluchten afleggen per dag en dat er meer zitplaatsen zijn op hun vluchten. De afschrijvingskosten worden dus gedeeld door een grotere noemer.<sup>117</sup>

Ook op het vlak van de indirecte kosten doet Southwest het beter, al ligt dat eerder aan de aard van het product zelf. Door te vliegen op secundaire luchthavens bespaart men sterk op luchthavenkosten, zeker wanneer deze luchthavens nog eens een korting toekennen om de luchtvaartmaatschappij te overtuigen hun in het vluchtschema op te nemen. Door de lagere congestie op deze luchthavens neemt de productiviteit van het grondpersoneel ook toe. Andere besparingen worden gemaakt op het vlak van de distributie. Het merendeel van de klanten kopen hun tickets via de telefoon of internet. Ze krijgen dan een vouchernummer waarmee ze kunnen inchecken. Hierdoor verspreidt Southwest geen papieren tickets meer en vermijdt het de hoge commissiekosten die de reisbureaus aanrekenen.

---

115 Voorbeeld : het bevriezen van de lonen in economisch moeilijker tijden

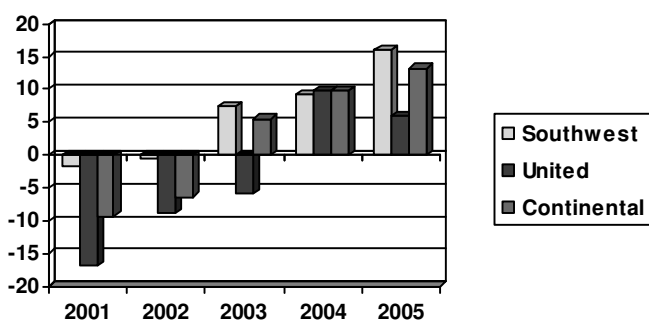
116 R. Doganis, 2001, p 132

117 R. Doganis, 2001, p 132

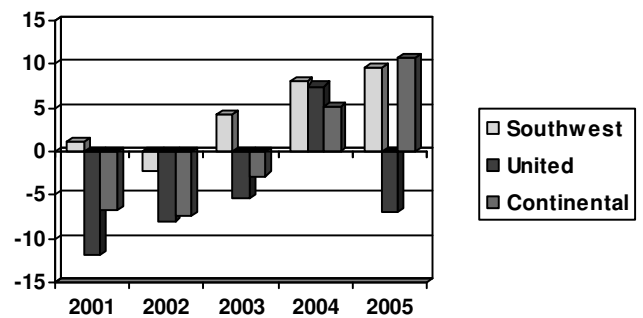


De grote nadruk op kostenbeheersing heeft de luchtvaartmaatschappij zeker geen windeieren gelegd. Het bedrijf maakt, als één van de weinige, al meer dan 58 kwartalen winst en heeft zelfs nog nooit een jaarlijks verlies gekend<sup>118</sup>. Zelfs tijdens het begin van de jaren '80 en '90, toen menig luchtvaartmaatschappij moest vechten om te overleven, had de maatschappij een positief bedrijfsresultaat. Om de groei van Southwest Airlines beter te kunnen voorstellen, vergelijken we deze met de groei van de andere grote Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen.

Figuur 3.2: omzetgroei (%)<sup>119</sup>



Figuur 3.3: passagiertoeename (%)<sup>120</sup>



We hebben gekozen voor United Airlines en Continental Airlines om de gegevens van Southwest mee te vergelijken. Beide zijn FSA, maar hebben toch een groot verschil. United zit al enkele jaren in de rats, en moet beschermd worden tegen haar schuldeisers. Continental heeft het moeilijk gehad in het begin van de jaren negentig. Daarna heeft de maatschappij zich echter grondig herpakt. Analisten beschouwen Continental als een van de voorbeelden van hoe een FSA gerund zou moeten worden. We merken bij deze grafieken wel op dat zij juist beginnen in 2001, het jaar van de aanslagen op het World Trade Center in New York. Toch zien we goed hoe de negatieve effecten voor Southwest een stuk minder zijn als die van haar concurrenten.

Ze kan zich tevens ook een volwaardige maatschappij noemen met een nationaal netwerk. Studies tonen aan dan 90% van de Amerikaanse bevolking op minder dan 2 uur van een, door Southwest bediende, luchthaven woont.<sup>121</sup> Door de jaren heen ontstond er in de luchtvaartsector zelfs een fenomeen dat het Southwest effect wordt genoemd. Waarnemers gebruiken deze term om de impact te omschrijven op de tarieven van de markten waarin de luchtvaartmaatschappij toetreedt. De volgende tabel toont deze impact.

118 D. Cameron, 2005, geconsulteerd via [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

119 Eigen berekening met gegevens uit de financiële jaarverslagen

120 Eigen berekening met gegevens uit de financiële jaarverslagen

121 J. Jenkins, 2002, p 29

**Tabel 3.3: Gemiddelde verandering in reële tarieven tussen 1978 en 1996 voor alle routes bediend in beide periodes<sup>122</sup>**

Type of route	Fare change (using 1996:4 Passenger Weights)
Routes not served by new entrants in 1996:4 (5.983 routes)	-14.7%
Routes served by new entrants in 1996; but not by Southwest Airlines (1.579 routes)	-30.5%
Routes served by Southwest Airlines in 1996; but not by other new entrants (372 routes)	-47.2%
Routes served both by Southwest Airlines and other new entrants in 1996 (360 routes)	-54.3%
All routes (8.294)	-32.2%

Door de impact van de Amerikaanse regulering zijn alle tarieven gedaald, ook op routes waar Southwest niet actief is. De verhoogde concurrentie heeft de prijzen doen dalen, hetgeen het doel was van de hele liberaliseringronde. Toch is de prijsdaling daar veel minder uitgesproken dan deze op de routes waar Southwest wel vluchten verzorgd.

## Hoofdstuk 4 : Toekomst van de Europese luchtvaart

Ter gelegenheid van honderd jaar luchtvaart schreef *De Standaard*-journalist R. Mooijman (2003) een artikel over de toekomstperspectieven van de luchtvaart. Hierin bracht hij twee mogelijke scenario's naar voor. In het ene scenario vliegen onbemande ruimteshuttles hun passagiers in enkele uren naar het andere deel van de wereld, en dit aan een lage prijs. In het andere scenario is vliegen een voorrecht voor de rijken om dat enkel zij in staat zijn hun eigen toestel te kopen. Vele luchtvaartmaatschappijen bestaan niet meer omdat de overheden het beu waren geld te stoppen in een bodemloze put. Beide scenario's liggen mijlenver uit elkaar, maar zijn volgens kenners wel beide mogelijk. Het tijdschrift *Popular Science* verwoorde het zo: "Honderd jaar na het uitvinden van de technologie die een tijdperk bepaalde, is de toekomst van de luchtvaart meer dan ooit in mist gehuld."<sup>123</sup> Vast staat wel dat de luchtvaartsector, zoals we die uit de tweede helft van de 20ste eeuw kennen, nog grondig zal veranderen in de komende decennia.

De Europese Commissie verwacht dat luchtvaart tegen het jaar 2030 ongeveer 10% van de totale Europese vervoersmarkt voor zijn rekening zal nemen, tegenover 5% vandaag. In 2000 berekenden analisten van diezelfde Europese Commissie dat het gros van die nieuwe passagiers voor LCC zullen kiezen. De sector zal zich volgens hun steeds verder segmenteren. De grootste reden om het merendeel van de groei toe te kennen aan lage kostluchtvaartmaatschappijen is het verschil met de Verenigde Staten. Daar staan LCC reeds in voor 25% van het passagiersvervoer via de lucht. In Europa bedroeg dit cijfer, 3 jaar geleden, nog maar 5%.<sup>124</sup> Ook op andere vlakken wijzen Europese ambtenaren graag naar de sterk geliberaliseerde Amerikaanse luchtvaartmarkt. Deze vergelijking gaat volgens vele auteurs echter maar tot een bepaalde hoogte op. Er zijn namelijk enkele grote verschillen tussen de Europese en Amerikaanse luchtvaartsector.

Voor dit hoofdstuk interviewden we ook twee bevoorrechte getuigen: Meneer Geert Sciote en Meneer Johan Vanneste. Meneer Sciote is de vice-president communication bij SN Brussels Airlines. Meneer Vanneste is managing director bij VLM.

---

123 R. Mooijman, 2003, p 12

124 G. William, 2002, p 155

## **4.1 Verschillen tussen de Europese en de Amerikaanse luchtvaartsector.**

### **Charterverkeer**

Een eerste belangrijk verschilpunt is de chartermarkt. In Europa is deze, zoals reeds vermeldt in punt 2.2.3, sterk uitgebouwd, in de Verenigde Staten bestaat deze bedrijfstak nagenoeg niet. Amerikanen kopen hun ticket zelf bij een LCC of een FSA wanneer zij op vakantie gaan. Europeanen kopen daarentegen all-in vakanties, waar de chartervlucht reeds bij inbegrepen is. Ongeveer 80% van alle Europees charterverkeer bestaat uit vakantiegangers die hun ticket niet zelf geboekt hebben. De resterende 20% bestaat voornamelijk uit passagiers die gebruik maken van de ticket-only optie, die veel chartermaatschappijen aanbieden. Daarnaast bestaat er nog een kleine markt voor ad hoc chartervluchten. Voornamelijk gaat het hier over het transporteren van voetbalfans naar belangrijke buitenlandse matches van hun club. Moesten we het aantal RPK's van de Europese chartermaatschappijen bij het aantal RPK's van de LCC tellen, dan zien we dat ongeveer 35% van alle RPK's gegenereerd worden op een lage-kostvlucht. Dit ligt reeds beduidend hoger dan de eerder vermelde 5%.<sup>125</sup>

### **Treinverkeer**

De uitbouw in de laatste decennia van een intra-Europees Hoge Snelheids Spoor netwerk heeft ervoor gezorgd dat steeds meer mensen kiezen om de trein te nemen in plaats van het vliegtuig. Dit gaat zeker op voor routes met een kleine afstand. In de Verenigde Staten kent men dit fenomeen niet. Het gros van het vervoer tussen Washington en New York wordt bijvoorbeeld afgehandeld door luchtvaartmaatschappijen, Terwijl de trein op de route Brussel – Parijs veel belangrijker is als de luchtverbinding. In West Europa speelt deze Hoge Snelheids Trein ook steeds vaker een rol bij het aanvoeren van passagiers naar de hubs.<sup>126</sup> Zo kunnen Air France passagiers in het station Brussel-Zuid inchecken voor hun vlucht die vertrekt vanuit de Parijse luchthaven Charles De Gaulle. In de Verenigde Staten zijn het hoofdzakelijk zogenaamde feeder luchtvaartmaatschappijen die deze taak voor hun rekening nemen.

---

125 G. William, 2002, p 87

126 G. Burghouwt & J. Hakfoort, 2001, p 1

### **Nationale belangen**

Nijkamp (1996) argumenteerd in zijn boek '*Liberalization of air transport in Europe: the survival of the fittest?*' dat nationale belangen dat uitbouw van een beperkt aantal hubs in Europa tegenwerken. Iedere lidstaat van de Europese Unie wil in eigen land een goed uitgebouwde nationale luchthaven met verbindingen naar heel de wereld. In de Verenigde Staten zijn er verscheidene staten zonder een belangrijke internationale luchthaven met aansluitingen naar de rest van de wereld.<sup>127</sup>

### **Kortere reisafstanden**

De afstanden tussen de verschillende Europese grootsteden zijn een pak korter als die tussen de Amerikaanse grootsteden. Dit houdt ondermeer in dat voor een groot deel van de intra-Europese vluchten er geen gebruik kan gemaakt worden van transfers of een hub-and-spoke routesysteem.<sup>128</sup> Reizigers hebben ook een grotere keuze van transportmodi, zoals de wagen, de trein of de boot.

---

127 G. Burghouwt & J. Hakfoort, 2001, p1

128 G. Burghouwt & J. Hakfoort, 2001, p1

## **4.2 Tendensen bij de Full Service Airlines**

Bij de bespreking van de Amerikaanse luchtvaartsector in hoofdstuk 2, zagen we dat deze zich geconsolideerd heeft rond enkele grote spelers. Wanneer we de 7 firm ratio<sup>129</sup> van het jaar 2002 zouden berekenen komen we aan een marktaandeel van 81%. Europa doet het een stuk minder met een 7 firm ratio van nog geen 55% in 2002. het verschil wordt nog frappanter wanneer we de omvang van de twee markten bekijken. De Amerikaanse interne markt was in 2002 goed voor 24,5% van het totaal aantal wereld RPK's. De Europese interne markt nam een kleine 7,7% voor zijn rekening.<sup>130</sup> Als we ervan uitgaan dat de structuur van Europese luchtvaart steeds meer gaat opschuiven naar die van zijn Amerikaanse tegenhanger, moeten we dus een consolidatiegolf zien in de komende jaren, met een daaraan gekoppelde concurrentietoename.

### **4.2.1 De Europese marktstructuur**

Wanneer we de gegevens van de AEA bestuderen, zien we echter weinig van een heuse consolidatiegolf. In het jaar 1997 bedroeg de 7 firm ratio 78,1%. British Airways was de grootste maatschappij met een marktaandeel van 21,4%. 7 jaar later is die 7 firm ratio gedaald tot een goede 74,9%. Opvallend is wel dat er een duidelijke kopgroep is ontstaan van drie Europese luchtvaartmaatschappijen. Zowel Lufthansa, Air France en British Airways hebben een marktaandeel van boven de 16%. De daling van British Airways is te wijten aan het feit dat de Britse onderneming een mindere sterke groei heeft gekend dan zijn voornaamste concurrenten. Deze drie maatschappijen worden door de Europese Commissie dan ook aanzien als de leiders van de Europese luchtvaart. Ook M. Vanneste en M. Sciot plaatsen deze drie in de kopgroep en beschouwen hen als global network carriers.<sup>131</sup>

---

129 Marktaandeel van de 7 grootste luchtvaartmaatschappijen in de VSA

130 AEA yearbook 2004, 2005, p 32

131 Interview M. Sciot, Zie bijlage 3 & Interview M. Vanneste, zie bijlage 4

**Tabel 4.1 : Marktaandeelen van de Europese full service airlines in 1997 en 2004<sup>132</sup>**

1997		2004	
British Airways	21,4%	Lufthansa	16,7%
Lufthansa	14,4%	Air France	16,4%
Air France	14,2%	British Airways	16,2%
KLM	11,2%	KLM	9,6%
Alitalia	7,3%	Iberia	7%
Iberia	5,6%	Alitalia	5,3%
SAS	4,1%	SAS	3,7%
Rest	21,9%	Rest	20,5%

Bij deze gegevens dienen toch enkele opmerkingen gemaakt te worden. Ten eerste zijn alleen de gegevens van de leden van de AEA hier verwerkt. Er zijn geen LCC lid van de organisatie, en ook enkele FSA ontbreken op het lijstje. Dit is echter van geen belang aangezien we willen verifiëren of er een consolidatie is bij de Europese 'legacy' maatschappijen. Ten tweede zijn het de totale RPK's die hier gebruikt worden en dus niet alleen die van intra-Europese vluchten. In 2004 was het belang van deze intra-Europese vluchten in het totaal aantal RPK's een schamele 30%.<sup>133</sup>

En toch kunnen we spreken van een consolidatiebeweging, al laat deze zich niet goed zien in de cijfers. De jaren '90 zagen de opkomst van de grote luchtvaartallianties. Deze hebben hun spoor achtergelaten op het Europese landschap. Maatschappijen gingen intensief samenwerken en kochten aandelen van elkaar. KLM en Air France stopten zelfs daar niet en zijn sinds 2004 volledig gefusioneerd.<sup>134</sup> Als we de participaties van de grote luchtvaartmaatschappijen en hun Europese partners in een tabel zetten krijgen we de volgende gegevens:

132 Zelf verwerkte gegevens, afkomstig van de Association of European Airlines AEA yearbook 2004, 2005

133 Association of European Airlines, yearbook 2004, 2005

134 Anp, 2004, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

**Tabel 4.2 : Participaties van de drie grootste Europese full service airlines, 2005<sup>135</sup>**

British Airways (One World)	10% Iberia Partners: Finnair, Iberia, Aer Lingus,
Lufthansa (StarAlliance)	100% Air Dolomiti 49% Eurowings 30% BMI 14,44% Luxair Partners: TAP Portugal, Austrian, SAS, LOT, BMI, Spanair
Air France (Skyteam)	100% Brit Air 96% KLM 2% Alitalia 1,5% Austrian Partners: KLM, Alitalia, CSA

In de toekomst is het mogelijk dat deze maatschappijen hun samenwerking nog opvoeren en zelfs fusioneren, naar het Frans – Nederlands voorbeeld. Nationale belangen kunnen hier echter roet in het eten strooien. Vele Europese regeringen blijken nog niet geneigd om de fiere nationale luchtvaartmaatschappij te laten opgaan in een grotere, Europese onderneming. Ze vrezen daarbij onder meer voor een vermindering van de internationale trafiek op hun luchthavens.<sup>136</sup> Ook bij de fusie tussen Air France en KLM stelde de Nederlandse regering dat het merk KLM en de Nederlandse identiteit van de maatschappij behouden moesten blijven".<sup>137</sup> Er zijn ook critici die beweren dat de fusies niet noodzakelijk gaan plaatsvinden binnen de huidige allianties. Ook M. Sciot is niet volledig overtuigd dat de consolidatie zich via deze allianties gaat manifesteren. Volgens hem zijn er ook nog anders fusies mogelijk.<sup>138</sup>

Zelfs indien deze verschillende FSA zouden fusioneren, blijft het wachten op de eerste echte Europese luchtvaartmaatschappij. Er zullen dan enkele grote spelers zijn, maar zij zijn vaak nog sterk gebonden aan hun regio of land, waar zij een enorm marktaandeel hebben. Dit fenomeen is niet nieuw in de luchtvaart. Ook in Amerika bestaan er in feite geen echte volwaardige nationale maatschappijen. Ze vallen steeds terug op enkele regio's waar ze sterk staan. Toen United Airlines en US Airways in mei 2000 hun intentie verkondigden om samen te smelten tot één onderneming werd dit door het Amerikaanse Departement of Transportation tegengewerkt omdat beide maatschappijen een overdreven machtspositie zouden krijgen in het rijke noordoosten van de Verenigde Staten.<sup>139</sup>

135 Gegevens zelf verwerkt, afkomstig van de Association of European Airlines, 2005

136 Nijkamp, 1996, p 9

137 (cv), 2003, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

138 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

139 HT, 2001, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)



Hiermee komen we bij de keerzijde van de medaille. Allianties en fusies zijn niet altijd beter voor de consument. Ze kunnen namelijk het aantal luchtvaartmaatschappijen dat een route bedient doen afnemen en zo de concurrentie verminderen.<sup>140</sup> Gemeenschappen worden op die manier afhankelijk van slechts enkele maatschappijen om hun luchthaven met de rest van de wereld te verbinden. We kunnen bij allianties dan ook een verschil maken tussen parallelle en complementaire allianties. Bij een parallelle alliantie gaat het om een samenwerkingsverbond tussen twee maatschappijen die dezelfde routes bedienen. De voordelen voor de consument zijn hier miniem. Bij complementaire allianties zijn er weinig overlappings van de netwerken, waardoor de service en de bereikbaarheid van beide maatschappijen wordt uitgebreid. Het voordeel voor de consument zit hier niet zozeer in de lagere tarieven, maar voornamelijk in de toegenomen vluchtfrequenties en betere aansluitmogelijkheden.

Ook op het gebied van hub en netwerkstructuur is er een consolidatiebeweging aan de gang. Volgens M. Sciot zijn sommige luchtvaartmaatschappijen bezig om hun hubs te verbinden. Ze willen zich specialiseren om zo complementaire hubs te creëren. "KLM en Air France zijn die studie momenteel bezig. De ene zou zich meer richten op Afrika, de andere meer op Azië. De oefening is daar dus al gestart. Swiss heeft een hub in Zürich, Lufthansa heeft een hub in Frankfurt. Ook daar zie je dezelfde beweging."<sup>141</sup> Er zijn, volgens hem, ook een aantal maatschappijen die hun hubstructuur volledig gaan moeten afbouwen, want die hubstructuur wordt minder nodig. Hij gaf daarbij het voorbeeld van Virgin Express. Zij hadden tot vier à vijf jaar geleden een grote noord-zuid stroom van passagiers. Mensen die bijvoorbeeld vanuit Kopenhagen naar Brussel vlogen en van Brussel naar Nice. Deze markt is nu weggevallen doordat er ondertussen veel meer point-to-point vluchten zijn bijgekomen. Het gebruik van transfervluchten binnen de EU is volgens hem ook te duur. "Neem bijvoorbeeld de oude Sabena-route Hamburg - Brussel - Toulouse. Sabena had veel passagiers op deze lijn om de eenvoudige reden dat er in beide steden een Airbus vestiging gelegen is. Maar wat kosten die passagiers? Je moet hen bij een heen-en terugvlucht vier keer eten geven, vier keer drank serveren, vier keer opstijgen, vier keer luchthaventaksen betalen, vier keer inchecken, enz... . Bovendien is het voor de passagier een langer traject. Wanneer ga je, als reiziger, deze route kiezen? Wanneer je goedkoper kan reizen dan met de rechtstreekse verbinding, en dat is natuurlijk zelden het geval. Wanneer is een hubstructuur binnen Europa dus interessant? Wanneer dat je kan garanderen dat het goedkoper is. Hubben voor binnenlands Europees gaat volgens mij sterk verminderen, maar voor long haul gaat het zo blijven. Al zie je ook daar bewegingen. Zo zijn er verschillende Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen, Continental is daar een heel mooi voorbeeld van, die met kleinere

---

140 N. Dennis, 2005, p 1

141 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

toestellen naar secundaire Europese steden beginnen vliegen.”<sup>142</sup>

De bedoeling van de deregularisering was echter de concurrentie tussen de verschillende maatschappijen te vergroten. Meer concurrentie leidt namelijk tot lagere prijzen voor de consument. Maar is de concurrentie wel gestegen na de marktliberalisatie? Om dit na te gaan doen we een concurrentie-analyse van de Europese Luchtvaartmarkt.

#### 4.2.2 Concurrentie-analyse van de Europese markt

**Tabel 4.3 : Toe-en uittredeers op de Europese luchtvaartmarkt, 1994 – 1998**<sup>143</sup>

	1994	1995	1996	1997	1998
Totaal aantal luchtvaartmaatschappijen op de Europese markt	142	147	156	161	164
Toetreders	22	26	23	27	25
Uittredeers (opgericht voor 1993 / na 1993)	12 (11/1)	13 (7/6)	14 (4/10)	22 (6/16)	22 (9/13)
Toetreders - uittredeers	10	13	9	5	3

Deze gegevens geven een gelijkaardig beeld weer van wat in de Verenigde Staten gebeurde gedurende de eerste dereguleringsperiode. In de eerste jaren is er namelijk een toename van het aantal luchtvaartmaatschappijen. Het aantal toetreders ligt hoger dan het aantal uittredeers. Zo kwamen er in de VSA, in de eerste vijf jaren na de Deregulation Act, 65 nieuwe maatschappijen bij. Een gevolg van deze verhoogde toetreding zijn de dalende marktaandelen voor de nationale luchtvaartmaatschappijen. De tweede fase in het dereguleringsproces zou moeten leiden tot een concentratietoename in de sector.<sup>144</sup>

Een ander belangrijk punt dat we uit de tabel kunnen halen is dat het aantal uittredeers steeds meer gaat bestaan uit recent opgerichte maatschappijen. Vele luchtvaartmaatschappijen overleefden de eerste vijf jaar van hun bestaan dus niet. De redenen hiervoor zijn onder andere de onderkapitalisatie van deze maatschappijen en de steun die de oude nationale luchtvaartmaatschappijen kregen, maar waar de andere ondernemingen niet van konden genieten.<sup>145</sup>

142 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

143 EC, 1999, p 12

144 EC, 1999, p 15

145 R. Doganis, 2001, p 59

Toch zeggen deze cijfers ook niet alles. Vele maatschappijen anticipeerden reeds bij het begin van het dereguleringsproces dat een volledige liberalisatie van de markt zou volgen. De grote nationale maatschappijen integreerden hun kleinere feedermaatschappijen, om zo hun marktpositie veilig te stellen en beter opgewassen te zijn tegen de aankomende concurrentie. Het feit dat, desondanks het aantal luchtvaartmaatschappijen een duidelijke groei kende, wijst op een significante toetreding van nieuwe ondernemingen in de sector.<sup>146</sup>

De verwachte consolidatiegolf is echter niet zo vergaand als de Europese Commissie had vooropgesteld. Sommige auteurs verkondigden zelfs bij het begin van de nieuwe eeuw dat de deregulering van de sector weinig invloed heeft gehad op de basisstructuur van de Europese luchtvaartmarkt.<sup>147</sup> Zo heeft de deregulering niet geleid tot een boom van de Europese hub and spoke activiteiten, zoals dit in de VSA het geval was. Een concentratietoename op de luchtvaartmarkt gaat namelijk gepaard met het uitbouwen van hub and spoke netwerken. Veel Europese maatschappijen zijn wel georganiseerd in zo een netwerk, maar dit eerder om patriottische en politieke redenen. Zoals reeds eerder vermeldt, wilt iedere regering een eigen, goed ugebouwde internationale luchthaven op zijn grondgebied. Het kostenbesparende karakter van deze netwerken is eerder bijzaak en de netwerken zijn dan ook vaak te klein en te gefragmenteerd om serieuze besparingen op te leveren.<sup>148</sup>

De redenen voor het uitblijven van een heuse consolidatiegolf zijn divers. Staatssteun is een eerste reden waarom zich de concentratietoename zich minder sterk manifesteert als verwacht. Maar deze staatssteun is steeds meer gebonden aan Europese regelgeving en wordt zodoende steeds minder doorslaggevend. Eind 2001 weigerde de Europese Commissaris voor transport om staatsteun toe te staan. De EC concludeerde toen dat de aanslagen van 11 september niet misbruikt mochten worden om noodzakelijke beslissingen in de Europese luchtvaartmarkt tegen te houden. Er kwam geen relaxatie van de regelgeving.<sup>149</sup> Een goed voorbeeld van dit verstrakte regime is het faillissement van Sabena. Nog geen tien jaar geleden was het ondenkbaar geweest dat een nationale luchtvaartmaatschappij ook effectief failliet verklaard zou worden.<sup>150</sup> Toch lijkt het Belgische scenario eerder uitzondering dan regel. M. Sciot beaamt dit. "In landen zoals Griekenland en Italië wordt elke keer een nieuwe speciale truc uitgevonden. Dat zijn echter ook twee landen waar de luchtvaartmaatschappij ook intern een grote rol speelt. Neem Griekenland bijvoorbeeld, met al zijn eilanden. Mocht Olympic er niet zijn, wie gaat er dan zondagochtend om 6 uur naar Rhodos vliegen? In deze landen is het vliegtuig een primair intern vervoersmiddel, zoals bij ons de trein. Zij zijn dus niet

---

146 R. Doganis, 2001, p 47

147 Sterckx, 2000, p 21

148 G. Burghouwt & J. Hakfoort, 2001, p 3

149 T. Lawton, 2002, p 29

150 B.v., 2001, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

happig om hun nationale luchtvaartmaatschappij te laten failliet gaan. Veel hangt ook samen met de geografie van een land en de daaraan gekoppelde nood aan luchtverbindingen. Voor vele van deze verbindingen is er geen andere kandidaat dan de eigen maatschappij. Zij willen het doen omdat ze gesubsidieerd worden. Maar welke privé onderneming zou dat willen indien het geen winst oplevert? Bovendien bestaan er vaak ook speciale tarieven voor senioren en dergelijke op de vluchten. Zo zijn er bijvoorbeeld kortingen voor de inwoners van de Balearen om naar het Spaanse vasteland te vliegen. Daarenboven denk ik dat het nationalistische gevoel in veel landen groter is dan in België en dat de politiek in deze landen, bij een faillissementsscenario, zeker zal willen ingrijpen.”<sup>151</sup>

Een andere factor die meespeelt, is het belang van bilateraal afgesloten akkoorden.<sup>152</sup> De rechten die met deze bilaterale akkoorden samenhangen, zijn namelijk afhankelijk van de nationaliteit van de luchtvaartmaatschappij. Indien een luchtvaartmaatschappij fusioneert en zijn nationaliteit opgeeft, vervallen de lijndienstrechten die deze maatschappij bezit om internationale vluchten uit te oefenen vanuit haar moederland. De onderneming heeft er dus alle belang bij om verbonden te blijven met haar thuismarkt. Zeker door het enorme belang van internationale vluchten in de totale omzet van de Europese luchtvaartmaatschappijen. Ook op dit vlak is er de laatste vijf jaar echter veel veranderd. Het Europese Hof van Justitie oordeelde dat de bilaterale overeenkomsten in strijd waren met het gelijkheidsprincipe van alle luchtvaartmaatschappijen binnen de Europese Unie. Een toekomstig gemeenschappelijk extern EU beleid op het vlak van luchtvaart is dus waarschijnlijk en ook nodig. Enkel dan zullen de Europese luchtvaartmaatschappijen een grondige herstructurering genegen zijn.

M. Sciot verwacht ook dat er op termijn een consolidatie zal ontstaan. Iedereen had, volgens hem, verwacht dat deze al gebeurd zou zijn. “Ik denk dat de hele consolidatie van de sector zich zal versnellen wanneer wij in de liberalisering een stap verder gaan. Zo zijn er bijvoorbeeld nu nog bilaterale akkoorden die zo ver gaan om de prijs van de tickets te betalen.” stelt hij. “Liberalisering is vandaag beperkt tot binnen de EU. Zo mag Ryanair, met een in Ierland geregistreerd toestel, vluchten uitvoeren tussen Brussel en Spanje. Voor de long haul is die liberalisering er nog niet. De overkoepelende organisatie IATA verwacht dat ook voor de long haul deze liberalisering er gaat komen. Als die stap gezet is, dan kunnen de groten, zoals British Airways, internationale vluchten beginnen uitvoeren van om het even welke Europese luchthaven. Veel kleinere maatschappijen zullen hun winstgevende long haul activiteiten zien verminderen en geen keuze hebben. Ze zullen dan moeten opgaan in een groter geheel. Wanneer dit echter allemaal gaat starten kan ik echter niet voorspellen.”<sup>153</sup>

---

151 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

152 Sterckx, 2000, p 22

153 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

Sommige stemmen binnen de Europese Commissie en het Europese parlement pleiten dan ook voor de oprichting van een nieuwe transatlantische luchtvaartzone, de zogenaamde Transatlantic Common Aviation Area (TCAA), ter vervanging van de talrijke bilaterale akkoorden tussen EU-lidstaten en de VSA. Samen zouden ze het grootste geliberaliseerde luchtruim van de wereld vormen. Iedere luchtvaartmaatschappij van de EU of de VSA kan dan, zonder beperkingen, vluchten uitvoeren over het ganse gebied. Later zouden ook landen als Rusland, Japan en Australië betrokken kunnen worden bij het project.<sup>154</sup> De grote Europese luchtvaartgroepen zouden, door het ontstaan van de transatlantische zone, op hetzelfde vertrekpunt staan als hun Amerikaanse tegenhangers. Het toezicht zou gebeuren door gemeenschappelijke controle organen. Bij het bespreken van de mogelijke toekomst scenario's gaan we er van uit dat de EU na verloop van tijd effectief de luchtvaartreglementering zal bepalen, en niet de verschillende lidstaten afzonderlijk.

Ook het tijdschrift '*The Economist*' pleitte in november 2005 voor het instellen van een groot geliberaliseerd luchtruim tussen Europa en de Verenigde Staten. De samensmelting van de twee markten, die samen ongeveer instaan van de helft van al het luchtverkeer, zou een enorme aantrekkingskracht hebben naar de rest van de wereld. Het uiteindelijke doel is een volledig geliberaliseerd wereldluchtruim.<sup>155</sup> Maar niet iedereen in Europa is gewonnen voor de creatie van een open skies agreement tussen de EU en de VSA. Sommige Europese landen doen er moeilijk over. De Fransen, Engelsen en Duitsers denken allemaal dat ze van de kaart geveegd gaan worden door de Amerikanen. De Nederlanders, langs de andere kant, zijn daar dan weer veel opener in.<sup>156</sup>

Een ander heikel punt zijn de voorwaarden die vasthangen aan de eigendomsrechten van een luchtvaartmaatschappij. Zo mogen in veel landen, waaronder onder meer de VSA, buitenlanders geen meerderheidsparticipatie bezitten. Minstens 51% van de aandelen van een luchtvaartmaatschappij moet dan in handen zijn van een eigen staatsburger of onderneming.<sup>157</sup> Dit is niet alleen een grote barrière tot toetreding op de respectievelijke markten, het maakt een grote, internationale consolidatiebeweging onmogelijk.<sup>158</sup> Ook M. Sciot ziet dit als een bijkomend probleem voor consolidatie op globaal niveau. Hij merkt dat er op dat vlak toch nog steeds een protectionistische houding wordt aangenomen in de VSA. Ze willen de stap om deze wetten af te schaffen nog niet zetten. Er is dus nog niet voldoende juridische structuur om de volgende globale consolidatiebeweging in gang te zetten.<sup>159</sup>

---

154 R. Doganis, 2001, p 42

155 NN, 2005, p 84

156 Interview M. Vanneste, zie bijlage 4

157 R. Doganis, 2001, p 141

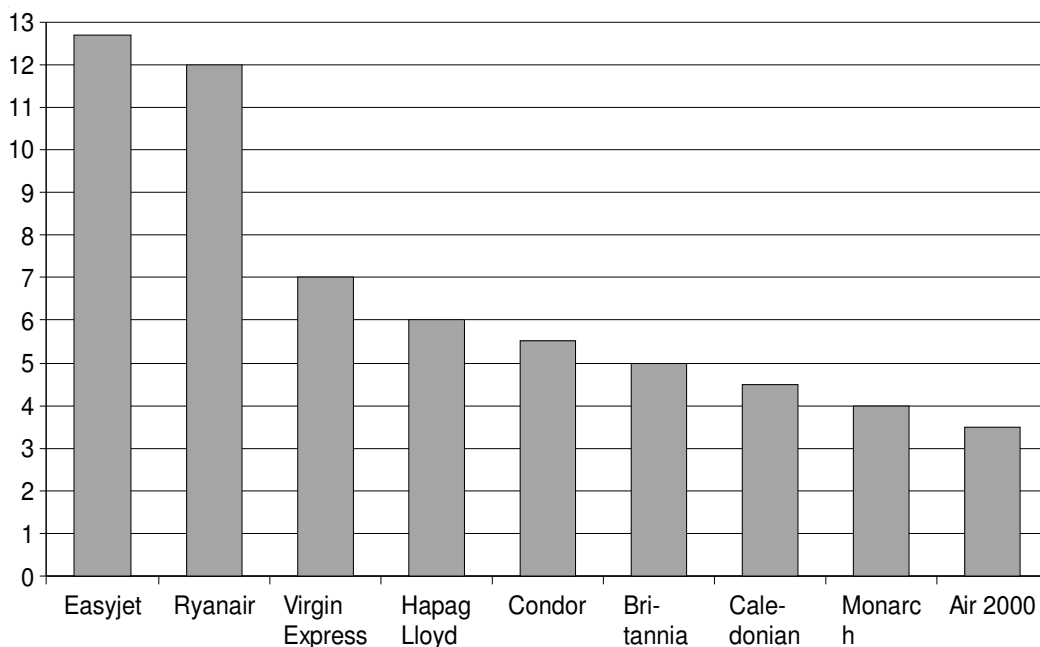
158 NN, 2005, p 84

159 Interview M. Sciot, zie Bijlage 3

### 4.3 Tendensen bij de chartermaatschappijen

Niet alleen de FSA, maar ook de chartermaatschappijen ondergaan een grote verandering, al dan niet onder de invloed van de lage kostluchtvaartmaatschappijen. Charters hebben eveneens lage kosten, maar werken wel totaal anders als een LCC. Enkel de configuratie van hun vliegtuigen en het feit dat ze point-to-point vluchten uitvoeren komt overeen. Hierdoor verschillen hun kosten substantieel. Chartermaatschappijen hebben over het algemeen een lagere kost dan de LCC. De redenen hiervoor zijn: grotere toestellen, hogere load factors<sup>160</sup>, grotere arbeidsproductiviteit en lagere indirecte kosten.

**Figuur 4.1 Kosten vergelijking van een charter en een LCC (us cents per RPK), in het jaar 2000<sup>161</sup>**



Ondanks hun kostenvoordeel zijn deze chartermaatschappijen zeer kwetsbaar, en dan voornamelijk op het seat only gedeelte van hun vluchten. Zeker als deze minder dan 2 uur en 30 minuten duren. De meeste succesvolle Europese LCC zijn namelijk toegespitst op dit type van route. Hoewel de gemiddelde vluchtduur van een charter rond de 4 uur schommelt, zijn er ook een pak bestemmingen, zoals bijvoorbeeld de Balearen en de rest van Spanje, die op quasi 2 uur vliegen liggen van de grootste Europese luchtvaartmarkten, zoals het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. De grotere keuze die de 'no frills' luchtvaartmaatschappijen aanbieden op het vlak van vertrektijden, prijzen en verplichte verblijfstijd hebben nu reeds geleid tot een vermindering van het charteraanbod op deze

160 Percentage van het aantal vliegtuigzetels dat verkocht wordt

161 G. William, 2002, p 115

bestemmingen.<sup>162</sup> De flexibiliteit, die eigen is aan de LCC, is vooral attractief bij korte vakanties, zoals citytrips. Om een beter zicht te geven op de verandering vandaag en in de toekomst delen we de markt op in drie submarkten: Intra-Europese routes met veel zakenreizigers die ook potentieel hebben voor VFR<sup>163</sup> en voor korte duur vakanties, VFR routes met potentieel voor zowel korte als lange vakanties en de traditionele vakantieroutes. VFR staat voor het bezoeken van vrienden en familie. Dit aantal hangt dus af van het aantal expatriates die in de buurt van de luchthaven wonen. Een goed voorbeeld hiervan is de luchthaven van Brussel-Zuid in Charleroi, waar veel Europese ambtenaren in de buurt wonen.

#### 4.3.1 Zakenreizen/potentieel voor VFR en korte vakanties

Op deze routes zullen niet alle chartermaatschappijen verdwijnen onder druk van de LCC, al is er nu reeds een significante daling van het aantal vluchten uitgevoerd door chartermaatschappijen. Als voorbeeld kijken we naar de route Londen – Stockholm. Tussen 1996 en 2000 was de algemene groei van deze route 62,5%. Het verkeer dat door FSA verzorgd wordt steeg in dezelfde periode met ongeveer 43,5%. Het charterverkeer nam af met ongeveer de helft, maar stabiliseerde zich de laatste jaren. De LCC, met Ryanair voorop, kenden een spectaculaire groei van ongeveer 300%. Ze stonden in het jaar 2000 in voor 20% van het aantal passagiers op deze route.<sup>164</sup> De chartermaatschappijen hebben dus wel degelijk klappen gekregen, maar lijken zich toch staande houden. Dit komt voornamelijk door het gebruik van grotere toestellen, waardoor de kost per zetel beduidend lager komt te liggen en de aanhoudende vraag naar ad hoc chartervluchten. In de toekomst verwacht men op deze routes nog een sterke stijging van het aantal passagiers die voor een vlucht van een LCC zullen kiezen, maar dit ten koste van de FSA. Het aantal charterpassagiers zal ongeveer gelijk blijven of licht dalen

---

162 G. William, 2002, p 106

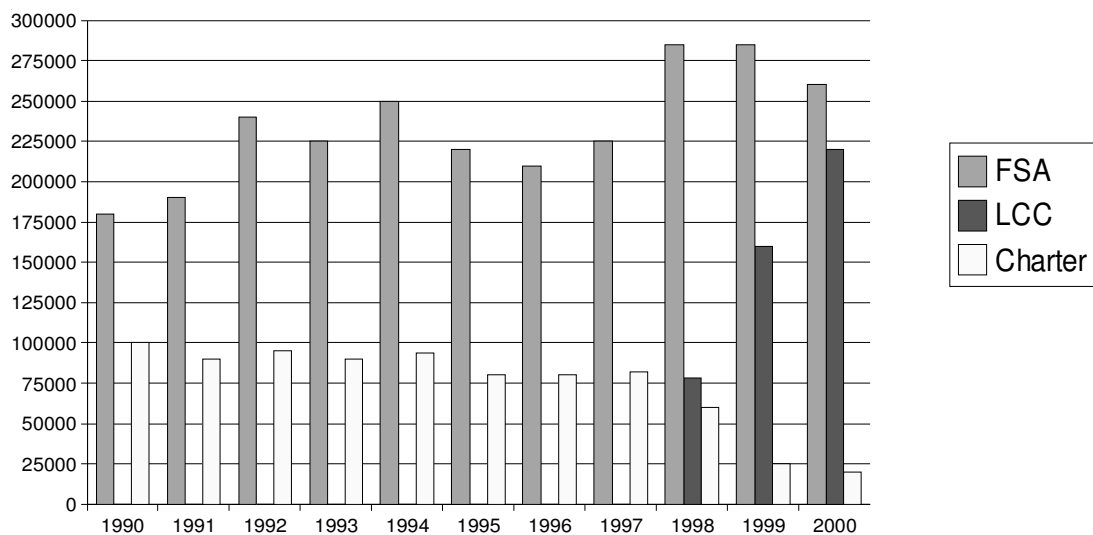
163 Visiting Friends and Relatives

164 Zelf verwerkte gegevens, afkomstig van fig. 4.5 uit G. William, 2002, p 108

### 4.3.2 VFR met potentieel voor zowel korte- als langeduur vakanties

Veel van deze routes hebben een vluchtduur van 3 uur of minder. Het gaat dan bijvoorbeeld om routes naar het zuiden van Frankrijk, het noorden van Spanje en zelfs Italië. Deze routes werden tot voor tien jaar geleden vaak intensief bedient door chartermaatschappijen. Sinds de komst van LCC is hun aandeel echter in elkaar gestuikt. Als voorbeeld nemen we de route Londen-Florence en Londen-Nice. Tijdens het jaar 1990 stonden chartermaatschappijen in voor 57% van alle passagiers op de route Londen – Florence. Tien jaar later was dit aandeel nog slechts 5% en vervoerden de maatschappijen 75% minder passagiers. De LCC, in 1990 nog onbestaande, vervoerden in 2000 bijna de helft van het totale aantal passagiers. Op de route Londen – Nice waren de resultaten nog dramatischer. De chartermaatschappijen werden in vijf jaar tijd totaal uit de markt gedreven. De LCC hadden in 2000 al een marktaandeel van 35.3% veroverd.<sup>165</sup> Op dit soort vluchten is de impact van 'no frills' luchtvaartmaatschappijen dus een stuk groter. Dit hangt samen met het grote belang van korte citytrips in deze regio en de daaraan gekoppelde nood aan flexibiliteit. Ook zijn er veel passagiers die een vakantiewoning in deze gebieden bezitten. Ook zijn kiezen vaker voor de nieuwe lage kostmaatschappijen om hun bestemming te bereiken. Charters kunnen maar met moeite het hoofd boven water houden, en zullen na verloop van tijd zelfs bijna volledig verdwijnen uit dit marktsegment.

**Figuur 4.2: Evolutie het aantal passagiers op de route Londen – Florence<sup>166</sup>**



165 Zelf verwerkte gegevens, afkomstig van fig. 4.6 en fig. 4.7 uit G. William, 2002, p 108-109

166 G. William, 2002, p 108



### 4.3.3 Traditionele vakantieroute

Hieronder verstaan we de klassieke vakantieroutes met een langere vluchtduur, zoals bijvoorbeeld de vluchten naar het zuiden van Spanje, Griekenland en Cyprus. Chartermaatschappijen hebben altijd een groot overzicht gehad op deze routes, maar ook dit is in de laatste tien jaar grondig veranderd. Zo vlogen er in 2000 voor de eerste keer meer passagiers met een 'scheduled airline'<sup>167</sup> naar Malaga, dan met een charter. Het aantal personen dat met een FSA vloog op de route is tijdens deze periode quasi gelijk gebleven, waardoor we de spectaculaire stijging in dit soort passagiers volledig kunnen toeschrijven aan het succes van de LCC. Het aantal reizigers dat met deze maatschappijen naar Malaga komt is in één decennia vertwintigvoudigd.<sup>168</sup>

Ook bij andere routes van dit type zien we een spectaculaire stijging van het aantal LCC passagiers. Het grote verschil met de andere twee soorten routes is dat deze stijging niet gepaard gaat met een inkrimping van de chartermarkt. Ook de charterluchtvaartmaatschappijen kennen een groei op deze routes, zij het niet zo uitgesproken als de groei van de 'no frills' luchtvaartmaatschappijen. De reden waarom de charters hier niet uit de markt geconcurrereerd worden is tweeledig.

Ten eerste zijn het overgrote deel van de passagiers naar deze bestemmingen toeristen die vaak een all-in vakantie geboekt hebben. Ten tweede is er het grote verschil in het aantal luchthavens vanwaar de maatschappijen de toeristencentra aanvliegen. In 2000 waren er maar 3 luchthavens in het Verenigd Koninkrijk vanwaar reizigers met een LCC naar Malaga konden vliegen. De route Londen – Malaga was zodoende goed voor 70% van alle passagiers die met een LCC vlogen tussen Malaga en Groot-Brittannië, terwijl 65% van alle charterverkeer vertrok vanuit een van de 19 regionale Britse luchthavens. Toeristen hebben, wanneer zij kiezen voor een chartermaatschappij, een grotere flexibiliteit om af te reizen vanaf een luchthaven dicht in de buurt.<sup>169</sup>

In de toekomst zullen de voordelen die charters hebben op deze vluchten echter afnemen. De verkoop van all-in vakanties daalt, ten voordele van customized vakanties, die de klant zelf volledig kan samenstellen. “Mensen gaan ook steeds meer individueel reizen. Zo daalt het aantal mensen dat afreist naar de Costa Del Sol. Mensen die daar vastgoed hebben kiezen nu voor LCC en niet meer voor een seat only ticket van één van de chartermaatschappijen.” Stelt M. Sciot.<sup>170</sup> Dit zal in de toekomst alleen maar toenemen. Ook zullen er steeds meer regionale luchthavens toegevoegd

---

167 Luchtvaartmaatschappij die vliegt volgens een time-table

168 G. William, 2002, p 113

169 G. William, 2002, p 110-111

170 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

worden aan het vluchtplan van de LCC. Charters zullen dit enkel kunnen tegengaan wanneer zij éénzelfde flexibiliteit kunnen aanbieden als hun concurrenten.<sup>171</sup>

“Het chartermodel wordt zwaar aangetast door de low cost en er zijn dan ook veel geruchten dat zich ook daar een consolidatiebeweging gaat voordoen.” zegt M. Sciot tijdens ons interview. “Zo stond onlangs in een Duits handelsblad dat TUI grote aartsvijand Condor en Thomas Cook aan het bestuderen was. Je ziet dus dat iedereen begint te praten met iedereen. Een aantal grote touroperators denken er serieus over na om hun investeringen in luchtvaartmaatschappijen terug te schroeven, zeker nu het seat only gedeelte van hun luchtvaartmaatschappijen onder zware druk komt te staan van de low cost concurrentie. Luchtvaart is ook hun core business niet. (...) Want de grote kost voor deze groepen is niet het maken van brochures, maar wel het kopen en onderhouden van hun vliegtuigen. Bovendien worden hun toestellen veel gebruikt in de zomer, maar weinig in de winter. En wat als er terug magere jaren komen en de vraag naar vliegvakanties afneemt? Dan gaat hun vloot hun verlies veroorzaken.”<sup>172</sup>

---

171 G. William, 2002, p 119

172 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

## **4.4 Tendensen bij de Low Cost Carriers**

### **4.4.1 Einde van de fenomenale groei**

De afgelopen jaren kenden de Europese LCC een fenomenale boom. Groeicijfers van 70% waren eerder regel als uitzondering, maar kan deze evolutie blijven duren? Volgens het consultancybureau Arthur D. Little zijn de lagekostenmaatschappijen nu reeds over hun hoogtepunt heen. In 2004 was er een stijging van 24% tot 107 miljoen passagiers. Een jaar later moesten de LCC zich tevreden stellen met een groei van 20%. Deze groeicijfers zullen volgens het consultancybureau in West-Europa blijven dalen tot ongeveer 12% tegen 2010. Deze groei is zeker niet slecht, maar toch sterk minder als de groei die de LCC zelf verwachtten.<sup>173</sup>

Verblind door de fabelachtige groeicijfers van de laatste jaren hebben deze maatschappijen gigantische bestellingen voor nieuwe toestellen afgesloten. De grootste vijf; Ryanair, EasyJet, Air Berlin, DBA en Germanwings; hebben samen niet minder dan 360 nieuwe toestellen besteld. Om die te vullen zullen ze dan wel 76 miljoen nieuwe passagiers moeten aantrekken. Veel te veel volgens Arthur D. Little, dat verwacht dat er in de toekomst zo'n 36 miljoen zitjes onbezet zullen blijven. Ook Airbus en Boeing beseffen dat dit aantal toestellen niet realistisch is.<sup>174</sup> Daarnaast is er de enorme financiële druk die de grote investeringen op de bedrijven leggen, en het daaraan vasthangende gevaar van onderkapitalisatie. De experts verwachten dat maar een vijftal maatschappijen dit overaanbod zullen overleven. De enige die wel goed vaart bij deze ontwikkeling zijn de consumenten. Door de overcapaciteit zal de prijs die ze moeten betalen voor een ticket blijven dalen.<sup>175</sup>

Ook in het verleden zijn er al vraagtekens geplaatst bij de houdbaarheid van het succes van de LCC. Hun succes hangt in de eerste plaats af van hun kostenbeheersing. Om dit beter te kunnen bestuderen splitsen we het kostenvoordeel van de LCC op in twee delen: het loonkostenvoordeel en productontwerp. Het loonkostenvoordeel van de LCC slaat op de lagere verloning die zij hun personeel dienen te betalen, in vergelijking met FSA. Dit loonverschil zal, door hun eigen succes en de hogere verloning bij traditionele maatschappijen, steeds verminderen. Zeker nu ook steeds meer FSA het belang van personeelskostenbeheer onderschrijven en actief op zoek gaan naar middelen om hun eigen personeelskost te drukken.<sup>176</sup>

Het kostenvoordeel dat voortvloeit uit hun eigen productontwerp is daarentegen wel houdbaar op

---

173 (cv), 2005b, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

174 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

175 (cv), 2005b, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

176 G. Doganis, 2001, p 43

langere termijn. Sommige aspecten van hun productontwerp zullen door de traditionele maatschappijen gekopieerd worden, zoals het eenvoudige distributiesysteem en het grote belang van E-commerce bij de ticketverkoop. Andere aspecten zijn dan weer eigen aan het low cost segment van de luchtvaartsector. Denken we hierbij maar aan de mindere dienstverlening, de hogere gebruiksgraad voor hun toestellen en het gebruik van secundaire luchthavens, met de daaraan gekoppelde snellere turnround tijden<sup>177</sup>. FSA kunnen op deze punten niet veel besparen. Hun betere dienstverlening verantwoord gedeeltelijk het prijsverschil dat de consument bereid is te betalen. Het gebruik van secundaire luchthavens ligt eveneens moeilijk, door het beperkt aantal aansluitingsvluchten die men dan zou kunnen aanbieden.

LCC lijken dus in staat om op langere termijn een wezenlijk kostverschil te genereren. De Amerikaanse situatie ondersteunt deze bevinding. Ondanks verhoogde inspanningen van de Amerikaanse netwerkmaatschappijen om hun kosten te beheersen, om zo de prijs van hun tickets te kunnen verlagen, blijven de LCC een kostenvoordeel behouden. In plaats van klanten terug te snoepen van de LCC, beconcurrerden de legacy carriers voornamelijk elkaar met de prijsdalingen. M. Sciot ziet echter toch een probleem op de langere termijn. "Het probleem met de meeste LCC is dat hun strategie volledig op groei gericht is. Ze denken dat ze door groei de nodige surplussen zullen kunnen genereren. Maar er zijn al enkele spelers die zo een groot concurrentieel voordeel hebben opgebouwd, dat de nieuwe LCC het heel moeilijk zullen krijgen. In dat verband kijk ik nieuwsgierig uit naar wat in Spanje aan het gebeuren is. Daar wil Iberia samen met enkele partners een nieuwe LCC uit de grond stampen. Ze moeten wel, want bijvoorbeeld in Barcelona zijn zij enorm veel marktaandeel aan het verliezen. Ik kijk dus heel erg uit of dat nog gaat lukken."<sup>178</sup>

Gratis gaan de LCC ook niet worden, zoals Micheal O'Leary beweert. Volgens zowel M. Vanneste, als M. Sciot is dit onmogelijk en doet de Ryanair baas dit alleen om de concurrentie op stang te jagen. "Wat Micheal O'Leary doet is eigenlijk iets wat andere maatschappijen heel lang geleden deden. Hij laat zich namelijk betalen voor wat hij doet. Vliegen zal nooit gratis worden, want iedereen zal kerosine moeten betalen, maar hij laat zich subsidiëren. Al die regionale overheden willen hun kleine regionale luchthavens nieuw leven inblazen. Hij biedt hun werkgelegenheid aan, in ruil voor subsidies en lage landingsrechten. Gratis doet hij het dus zeker niet." Zegt M. Sciot. "Ik geef een concreet voorbeeld. Een passagiers die vanuit Brussel vertrekt is sowieso 25 Euro meer kwijt aan luchthaventaksen. Zijn secundaire inkomsten gaan ook nooit zijn totale kosten kunnen dekken, want er zijn ook aan pak mensen die met hem vliegen, maar die niks kopen aan boord. De catering van Ryanair in België wordt door Virgin Express verzorgd en het is lang niet de helft van de passagiers die

---

177 Tijd die nodig is om het toestel na het landen terug vertrekkingsklaar te maken

178 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

iets verbruikt op een Ryanair toestel. Hij kan misschien adverteren dat het gratis is, maar op het einde van de rit hebben passagiers vaak meer dan 40 euro betaald aan extra lasten, zoals een creditcard taks en een extra kost wanneer je bagage meeneemt. In feite is hij aan de omgekeerde beweging bezig. Hij voert namelijk verdoken prijsstijgingen in, maar als een waar marketinggenie weet hij dat steeds te verkopen. Tot vier maand geleden was bagagehandeling gratis bij Ryanair, maar wat zegt Micheal O'Leary nu: De mensen die geen bagage meenemen doen we een cadeau. Het aantal passagiers zonder bagage bedraagt echter maar 15%, dus 85% van de zijn klanten moeten meer betalen.<sup>179</sup>

Ryanair is onlangs veroordeelt voor de subsidies die het kreeg van de regionale overheden om vluchten uit te voeren vanuit Charleroi. De maatschappij moet de onterecht gekregen subsidies terug betalen. Volgens M. Sciot schort er ook veel aan de plannen waarmee Ryanair naar de secundaire luchthavens trekt. "Hij (Micheal O'Leary) gebruikt eigenlijk regionaal ontwikkelingsgeld van Europa voor zijn eigen luchtvaartactiviteiten. Maar brengt dit veel op voor de desbetreffende regio's? Dat valt nog af te wachten. Gaan er bijvoorbeeld veel toeristen naar Charleroi? Hoeveel mensen van Ryanair in Charleroi hebben de Belgische nationaliteit? Niet veel hoor. Hij zegt bijvoorbeeld: Ik ga 100.000 mensen naar jullie brengen. Die mensen hebben allemaal een hotelkamer nodig, eten, en zo verder... . Jullie overheden verdienen hierop, door onder andere de verblijfstakingen. Hij stelt dus dat de overheden hun investering zo gaan terugverdienen. Ik heb bijvoorbeeld gezien met welke businessmodellen hij naar Oostende is gegaan."<sup>180</sup>

M. Vanneste gaat zelfs nog een stap verder. "Het stoot mij een beetje tegen de borst van Ryanair. Iedereen uitwringen, iedereen tegen u in het harnas jagen, geen service, geen consideratie voor passagiers, gehandicapten wegsturen... . Ik vind dat niet sympathiek. Ik denk dat die arrogantie zich ooit tegen Ryanair zal keren. Ik denk wel dat het model op zich geen problemen zal hebben om te overleven als de subsidies van die luchthavens afgebouwd zullen worden onder druk van die Europese Commissie. Ze gaan dan hun prijzen met een paar euro moeten omhoog doen, maar het gaat nog altijd goedkoop blijven. Het is niet daarom dat het tot mislukken gedoemd is. Easyjet overleeft ook op de zeer dure luchthavens. En die zullen altijd duurder blijven dan regionale luchthavens die subsidies aanbieden. Maar dat alles gratis zou worden... . Tegenwoordig moet je al betalen om uw valies met een systeem aan boord te laten brengen."<sup>181</sup>

#### 4.4.2 Segmentering van de markt

---

179 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

180 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

181 Interview M. Vanneste, zie bijlage 4

Een ander trend die we uit de Amerikaanse luchtvaartsector kunnen afleiden is die van de strategieverandering en de segmentering.<sup>182</sup> Na een tijd gingen LCC zich op andere manieren profileren. Sommige evolueerden naar volwaardige regional carriers, anderen legden hun eigen accenten. Zo is JetBlue een Amerikaanse LCC die aan zijn passagiers een volwaardig entertainment systeem ter beschikking stelt tijdens de vlucht. De maatschappijen hopen op die manier hun zichtbaarheid te vergroten en meer passagiers aan te trekken. Toch gelooft niet iedereen in deze strategie, zeker niet wanneer men deze in Europa zou willen toepassen. Ook M. Vanneste heeft zo zijn bedenkingen. “Lederen stoelen, TV in de rugleuning. Ik denk dat dit in Amerika alleen maar kan functioneren, met die tv cultuur. In Europa zouden ze gek worden van al die tv schermen die liggen te flikkeren.”<sup>183</sup>

In Europa kunnen we vandaag twee soorten low cost carriers herkennen: de pure LCC en de LCC plus. Pure LCC zijn volledig prijsgericht en vliegen naar secundaire luchthavens. LCC plus, zoals Easyjet en Air Berlin, richten zich meer op de zakenreiziger en vliegen ook naar primaire luchthavens. Volgens M. Sciot zijn dit “lage tarieven maatschappijen, die niet altijd een low cost structuur hebben en vliegen op primaire luchthavens.” Hij stelt echter dat op lange termijn hun rentabiliteit niet bewezen is. “Er zijn in het hele low cost model in Europa maar drie maatschappijen die winstgevend zijn. Al de rest is verlieslatend.”<sup>184</sup> M. Sciot merkt hierbij op dat de businessmodellen, zoals we die kenden, aan het vervagen zijn. Zo begint Ryanair bijvoorbeeld ook met vluchten naar de primaire luchthaven van Marseille. Ook prijsstijgingen behoren dan tot de mogelijkheden.

Dit alles is echter niet zonder gevaar. Consumenten kunnen verward raken door de herpositionering en de maatschappij tijdelijk links laten liggen. Om een faillissement te vermijden tijdens deze overgangfase, blijft kostenbeheersing van enorm belang. Een maatschappij met te kleine winstmarges blijkt meestal niet in staat deze kalmere periode te overleven. Tel daarbij de nakende overcapaciteit in de sector en vele waarnemers komen tot de conclusie dat consolidatiegolf binnen het low cost segment zich opdringt. Ook M. Sciot ziet consolidatie zeker nog gebeuren, maar bij de low costmaatschappijen denkt hij dat dit voornamelijk gaat gebeuren door het verdwijnen van maatschappijen, niet noodzakelijk door opslorpen. Veel van de maatschappijen zitten namelijk op dezelfde routes. Dus de toegevoegde waarde van iemand over te nemen is niet zo groot in deze sector.

---

182 NN, 2003, p 59

183 Interview M. Vanneste, zie bijlage 4

184 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

## Hoofdstuk 5 : Strategieën voor de toekomst

Algemeen wordt aangenomen dat er na verloop van tijd maar drie grote, internationale netwerkluclvaartmaatschappijen zullen overblijven in Europa. De andere FSA zullen opgenomen worden door één van de groten, failliet gaan of zich omvormen tot een regional carrier of een niche carrier. Ook het low cost segment zal sterk uitgedund worden. Zo verwacht Michael O'Leary van Ryanair dat er over 10 jaar maar drie LCC gaan overblijven.<sup>185</sup>

Netwerkmaatschappijen hebben een voldoende grote thuismarkt nodig om zich te kunnen handhaven. Dit is zeker het geval wanneer zij een uitgebreid, internationaal netwerk willen kunnen 'voeden'. Zo is er het voorbeeld van Pan Am, dat heel sterk stond op de vlak van internationaal verkeer, maar daarbuiten geen volwaardig nationaal netwerk had in de VSA. In Europa kan men stellen dat enkel Lufthansa, British Airways en Air France-KLM zo een thuismarkt bezitten. Daarbuiten zijn er een hoop maatschappijen die een sterke nationale positie hebben, maar waarvan het gewicht van de thuismarkt te klein is om een belangrijke internationale rol te spelen. Voorbeelden hiervan zijn Iberia, Alitalia en SAS. Zij zullen wel nog internationale verbindingen onderhouden, o.a. naar hun ex-kolonies, maar hun voornaamste rol zal erin bestaan om als regional carrier passagiers te leveren aan de grote netwerkmaatschappijen.

Op zich doen de Europese traditionele luchtvaartmaatschappijen het niet slecht. Zeker als je naar hun Amerikaanse tegenhangers kijkt. Zowel British Airways, Lufthansa en Air France-KLM kunnen de laatste kwartalen mooie winstcijfers voorleggen. Ze lijken de eerste golf van nieuwe toetreders goed verteerd te hebben. De mooie groeicijfers van het Europese luchtverkeer helpen natuurlijk ook. In gans Europa groeide het luchtverkeer vorig jaar met 6%. In de nieuwe lidstaten van de EU lag dit cijfer zelfs veel hoger. Zo groeide de Poolse markt met meer als 10%. Het land laat daarmee andere sterke stijgers als China en India achter zich.<sup>186</sup> Toch is niet alles rozengeur en maneschijn.

---

185 S. Calder, 2002, p 232

186 NN, 2005a, p 54

## **5.1 Spanning op de internationale markten**

De Europese nationale luchtvaartmaatschappijen zijn altijd al sterk internationaal georiënteerd geweest. Het merendeel van hun winsten halen ze dan ook uit deze verbindingen. M. Sciot van SNBA beaamt dit. "Het verhaal dat we vandaag hebben is vrij abnormaal. Als je ziet hoeveel maatschappijen van Amerika de oceaan oversteken naar Europa, dan zijn er dat een vijftal. Het aantal Europese carriers die naar de VS vliegen ligt, denk ik, boven de vijftien. Zelfs het kleine Malev van Hongarije vliegt naar de States. Daar gaat op termijn dus iets moeten gebeuren."<sup>187</sup>

De Europese FSA worden van twee kanten bekampt. Langs de ene kant zijn er de talrijke grote Amerikaanse maatschappijen die al dan niet in slechte papieren zitten. Door de overcapaciteit op hun thuishavens, gaan zij steeds meer toestellen inzetten naar de lucratievere internationale routes. Zo wil Delta Airlines zijn internationale capaciteit met 25% doen toenemen. En ook United, Northwest en Continental rekenen steeds meer op internationale routes om hun uit de problemen te halen.<sup>188</sup> Het merendeel van deze routes gaan naar Europa. Het aantal Amerikaanse toeristen dat de EU bezoekt is nog steeds lager dan voor de terroristische aanslagen van 11 september 2001. Veel maatschappijen verwachten dan ook nog een forse stijging van het aantal passagiers op deze trajecten. De Europese FSA klagen daarnaast over de oneerlijke concurrentie vanuit de VSA. Enkel Continental en American moeten zich momenteel niet door de rechtbank laten beschermen tegen hun schuldeisers. De andere groten moeten dit wel doen, om een nakend faillissement af te kunnen wenden. Voor enkelen onder hen, waaronder US Airways en United, is het zelfs quasi een gewoonte geworden. Europa ziet dit als verdoken subsidies, temeer omdat in het verleden deze bescherming weinig leidde tot een effectieve afbouw van de overcapaciteit. Ook M. Sciot heeft zijn twijfels bij de effectiviteit van dit systeem. " We hebben er onze vragen bij dat zoiets kan in de VSA. (...) Ze (de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen) zijn nu massaal hun capaciteit naar Europa aan het overplaatsen. Het probleem is ook dat het Europees concordaat heel anders is. Wanneer Sabena bijvoorbeeld in concordaat ging, zegden verschillende ondernemingen, ook andere luchtvaartmaatschappijen, onmiddellijk hun samenwerking op. Het concordaat levert dus nauwelijks successen op bij ons. In Amerika is het eerder even aan de noodrem trekken, een plaspauze nemen bij wijze van spreken, en daarna gaan ze gewoon verder. Ze schudden ondertussen hun slechte arbeidsakkoorden en dergelijke af. Daarna komen ze mooi afgeslankt terug aan de start."<sup>189</sup>

---

187 Interview M. Sciot, zie Bijlage 3

188 NN, 2005b, p 86

189 Interview M. Sciot, zie bijlage 3



De Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen in concordat gaan inderdaad meestal snel op zoek naar vers cash geld en doen dit door hun prijzen te laten dalen. Dit trekt dan ook de rest van de sector mee in het dal. Toch wijzen de meeste recente voorbeelden erop dat de Amerikaanse FSA iets aan hun structurele problemen aan het doen zijn. Zo schrapt Delta 20% van zijn capaciteit, terwijl Northwest 10% plant weg te snoeien. Ook de loonkosten worden aangepakt. Delta hoopt zo een 15% te besparen op lonen en United doekte het pensioenplan voor het cabinepersoneel zelfs helemaal op.<sup>190</sup>

Is het bij al dit transatlantische geweld nog mogelijk voor een kleinere Europese FSA om een internationaal netwerk uit te bouwen? M. Sciot meent van wel, zolang je maar genoeg connectievluchten kunt aanbieden. "Het zou onmogelijk zijn indien we dit alleen zouden trachten. Als we er in slagen van ons Europees netwerk te laten aansluiten op dat van onze partner, American Airlines, dan is het wel mogelijk, omdat je dan twee sterke partijen hebt. We verkopen niet enkel Brussel – New York, maar ook de verschillende connectievluchten vanuit die stad. Meer dan de helft van alle passagiers op deze route vliegen verder naar een andere bestemming. Dagelijks vliegen er 200 mensen van Brussel naar New York zonder verder te reizen, van de 750 plaatsen die we op deze route aanbieden. Je moet dus connectievluchten hebben."<sup>191</sup>

Niet enkel de Amerikaanse maatschappijen hebben de deugden van het internationaal verkeer ontdekt, ook luchtvaartmaatschappijen uit het Midden-Oosten profileren zich steeds meer op dit terrein. De gunstige geografische ligging van hun hubs, juist tussen Azië en Europa, en de overvloed aan petrodollars hebben geleid tot een heuse boom in hun activiteiten. Zoals reeds gesteld in hoofdstuk 2 liggen de kosten die deze luchtvaartmaatschappijen hebben een stuk lager als die van hun Europese tegenhangers. De luchthavenkosten in het Midden-Oosten zijn een peulschil vergeleken met die in het Westen, de ondernemingen moeten bijna geen belasting betalen, en ze hebben een overvloed aan goedkoop personeel uit India en Pakistan. Het zijn in feite low cost operatoren, die geen low fare aanbieden. Maar kenners denken dat het niet lang gaat duren vooraleer de eerste internationale LCC van start gaan.

Anderen twijfelen hier dan weer aan. M. Vanneste stelt het zo: "Binnen de long haul zal je weinig invloed vinden van low cost carriers. Daar is eigenlijk eerder het omgekeerde aan het gebeuren. Full businessclass maatschappijen schieten als paddestoelen uit de grond. Ze vliegen met kleinere vliegtuigen, die volledig businessclass ingericht zijn, op transatlantische vluchten. Er zijn er nu twee of drie in Engeland. Lufthansa is daarmee begonnen, in samenwerking met Privat Air uit Zwitserland."<sup>192</sup>

---

190 NN, 2005b, p 84

191 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

192 Interview met M. Vanneste, zie Bijlage 4

Toch verwacht hij ook, na verloop van tijd, de opkomst van een internationale LCC. Maar dan moet dat, per definitie, wel een Europese of een Amerikaanse maatschappij zijn, want een niet-EU maatschappij krijgt nooit de freedoms die nodig is om hier te starten.<sup>193</sup> Men kan hoogstens fifth freedom rechten krijgen met een vlucht die bijvoorbeeld begint in Dubai, stopt in Amsterdam en dan doorgaat.<sup>194</sup> M. Sciot ziet hier echter een pak vragen. “Het is bij long haul vluchten vaak zo dat de meer yeldende businessclass de minder opbrengende economyclass compenseert en zelfs subsidieert. Veel meer dan dat op een Europese vlucht het geval is. Er kan denk ik ook niet meer zoveel verbeterd worden aan het long haul model. Als mensen 6 tot 8 uur moeten vliegen willen ze een maaltijd. En kan je de seatpitch<sup>195</sup> op deze vluchten nog gaan verkleinen? Daarnaast, is er het probleem van de inzetbaarheid van de vliegtuigen en de uren waarop ze vliegen. Bij long haul is er nog maar weinig speling om nog meer te vliegen met éénzelfde toestel. Als ik kijk bij ons en zie dat een toestel vertrekt naar Afrika om 11 uur en pas de volgende dag om 6 uur terug hier aankomt. Er is dus maar een speling meer van drie à vier uur. De capaciteit kan dus niet meer verhoogd worden door een hoger gebruik van de toestellen. Gaat men vanuit regionale luchthavens low cost gaan vliegen? Ik denk niet dat er aan de andere kant van de wereld een partij is die daar vraag naar heeft. Er zijn er wel die erover nadenken. Moest het echt rendabel zijn, dan had O’Leary het al lang gedaan. Daar twijfel ik niet aan. Bovendien, als ik zie dat er tijdens bepaalde maanden op jaar tickets worden aangeboden voor New York aan 350 Euro, dan is er niet veel speling meer over. Long haul heb je ook het belang van de cargo opbrengsten. Ga je low cost cargo vervoeren? Dat kan niet denk ik. En dan is er ook hier het belang van de bilaterale akkoorden. Je hebt niet de marktcondities om het interessant te maken. Maar er zijn inderdaad long haul maatschappijen ontstaan die aan lagere kosten kunnen opereren, zoals Emirates. Deze maatschappijen zijn zich, vaak met de grote steun van hun regionale overheid, aan het uitbouwen tot grote spelers in Afrika en Azië.”<sup>196</sup>

De Europese FSA staan dus voor moeilijke tijden op hun internationaal netwerk. De verhoogde concurrentie zal na verloop van tijd zeker hun omzet en de winstmarges beginnen aantasten. Het is dus belangrijk dat ze zich ook blijven focussen op hun Europese thuismarkten, om zo het risico te spreiden. Het enige pluspunt op dit vlak is het mislukken van internationale LCC. Hoewel sommige internationale luchtvaartmaatschappijen al met zeer lage kosten werken, hebben de prijzen deze trend niet gevolgd. Enkele LCC die internationale vluchten wilden uitvoeren, zoals het Belgische Citybird, zijn schromelijk mislukt in hun opzet.

---

193 Zie bijlage 1

194 Interview met M. Vanneste, zie bijlage 4

195 Ruimte tussen de zetels in een vliegtuig

196 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

## 5.2 Strategieën naar LCC toe

Wat zijn de mogelijkheden voor een FSA wanneer een LCC tot zijn markt toetreedt? Welke strategieën kan de onderneming aanwenden om zijn rentabiliteit te vrijwaren. Eerst is het natuurlijk belangrijk dat men het eigen bedrijf op punt stelt, Zeker bij oude nationale luchtvaartmaatschappijen, die te lang de wetten van de economie hebben kunnen negeren. Er zijn twee middelen om de positie van de onderneming te verstevigen: kostenreductie en omzetmaximalisering.<sup>197</sup>

Kostenreductie is vaak de makkelijkste weg, omdat het door de aangescherpte concurrentie steeds moeilijker wordt om de opbrengsten sterk te verhogen. Men kan de kosten verminderen door het netwerk te herstructureren, de personeelskosten in het oog te houden en efficiënter te proberen werken.

Een mogelijkheid om de opbrengsten te maximaliseren is het actief gebruiken van yield management systemen. Onder yield management verstaan we het toekennen van verschillende tarieven aan zetels op één en dezelfde vlucht.<sup>198</sup> Het tarief dat een consument betaald hangt dan ondermeer sterk af van het tijdstip waarop hij het ticket koopt. Dergelijke systemen hebben hun nut reeds bewezen bij verschillende luchtvaartmaatschappijen. Men kan ook proberen de consument aan zich te binden door een betere service aan te bieden, kortingen toe te staan aan goede klanten, of het gebruik van een heus frequent flyer programma. Door klantenloyaliteit te creëren verzekert men zich van toekomstige opbrengsten.

### 5.2.1 Concurreren

De eerste mogelijkheid voor de traditionele maatschappij is natuurlijk de frontale concurrentie met de lage kostenmaatschappij aangaan, en zo verhinderen dat deze een voet aan de grond krijgt in de markt. Dit kan door de eigen tarieven te verlagen, de capaciteit op te voeren, en een agressief marketingoffensief. Het sleutelwoord is hier kostenbeheersing. Enkel bij voldoende grote winstmarges of grote reserves is een maatschappij in staat dit voor een langere tijd vol te houden. Het voorbeeld van de Amerikaanse legacy carriers bewijst dit. Om de concurrentie met de LCC aan te gaan, verlaagden de Amerikaanse maatschappijen hun prijzen drastisch, terwijl hun capaciteit dezelfde bleef. De gevolgen bleken vaak rampzalig. Hoewel er meer mensen met de maatschappijen vlogen, daalde de omzet.<sup>199</sup> Kosten bleven hoog door de beperkte bereidheid van vakbonden en personeel

---

197 R. Doganis, 2001, p 122

198 R. Doganis, 2001, p 114

199 C. Vanschoubroeck, 2005, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

om hun productiviteit te verhogen en hun loonkost te verminderen.<sup>200</sup> In Europa is de situatie echter anders. De FSA kunnen hier terugvallen op hun uitgebreide internationale inkomsten om hun mindere EU-inkomsten te subsidiëren. M. Sciot geeft hier een voorbeeld van: “Een voorbeeld is Vuelling, een Spaanse LCC. Zij vlogen tot drie maanden geleden dagelijks Brussel – Madrid. SNBA vond dat vervelend, maar onze code share partner Iberia vond dat nog vervelender. Wat heeft Iberia gedaan? De ticketprijzen op alle vluchten die in de buurt lagen van het tijdschema van Vuelling zijn enorm gedaald. Echt waanzinnige prijzen. Gevolg is dat Vuelling nu nog maar drie keer per week vliegt op deze route. Je ziet dus dat de legacy carriers het aankunnen soms. Ze hebben namelijk een long haul netwerk dat hun wat financiële ademruimte geeft.”.

### 5.2.2 Eigen LCC oprichten

Deze strategie zouden we onder concurreren kunnen plaatsen, maar omdat al zoveel traditionele maatschappijen zich tot deze tactiek gekeerd hebben, besloten we ze apart te bespreken. In plaats van zelf te concurreren met de LCC, richt men hier een dochtermaatschappij op. Deze kopieert het bekende lage kostenmodel van de concurrentie. In feite kan men dus spreken van een 'luchtvaartmaatschappij-binnen-een-luchtvaartmaatschappij'. De resultaten van deze strategie zijn op zijn minst ambigue te noemen. Sommige maatschappijen, zoals Continental's dochter CALite gingen roemloos te onder. Metrojet van US Airways was daarentegen erg succesvol. Zo succesvol zelfs dat US Airways zich totaal omvormde tot een no frills maatschappij. In hoofdstuk 2 bespraken we ook hoe Europese FSA probeerden hun eigen LCC op te richten. De meeste, zoals GO en Buzz, werden na een korte periode weer verkocht. Toch wordt deze strategie niet opgegeven. Zo maakte Iberia, de Spaanse nationale luchtvaartmaatschappij, eind februari nog bekend een eigen LCC op te willen richten.<sup>201</sup>

### 5.2.3 Coëxistentie

Hier opereren de gewone netwerkmaatschappij en de lage kost luchtvaartmaatschappij naast elkaar op dezelfde route. De FSA richt zich op de zakenreiziger en de passagiers die een aansluiting nodig hebben in hun hub. De LCC neemt de prijsbewuste consumenten en vakantie reizigers voor zijn rekening. De netwerkmaatschappij staat dus een deel van de markt af aan de nieuwkomer. Dit houdt natuurlijk een verlies in van inkomsten. Maar dit omzetverlies is misschien minder groot als de verliezen die men zou leiden bij agressieve concurrentie.

---

200 NN, 2006, p 97

201 WLE, 2006, geconsulteerd via [www.standaard.be](http://www.standaard.be)

Wel zijn er enkele voorwaarden waaraan de markt moet voldoen om te kunnen samenleven. Er moet namelijk genoeg verkeer zijn om beide maatschappijen de route winstgevend te laten uitvoeren. Daarbuiten moet de consument ook in staat zijn een grondig verschil tussen beide dienstverleningen te zien. Indien dit niet het geval is bestaat de kans dat het merendeel van de passagiers voor de goedkoopste optie kiest.

#### 5.2.4 Samenwerken

Deze strategie gaat nog een stap verder als het gewoon samenleven. Hier gaan beide maatschappijen actief samenwerken om zo de markt te segmenteren en de totale opbrengst te verhogen. Dit samenwerkingsverband kan verschillende vormen aannemen.

- De FSA doet afstand van haar niet rendabele routes en sluit een samenwerkingsakkoord af met een LCC, waardoor haar klanten nu met deze maatschappij hun bestemming kunnen bereiken. Vaak gaat het hier om routes met veel toeristen en prijsbewuste consumenten.
- De FSA en de LCC kunnen ook effectief samensmelten tot één luchtvaartgroep. Routes worden dan verdeeld op basis van het soort passagiers dat daar voornamelijk vervoerd wordt. Op sommige routes kunnen beide maatschappijen blijven vliegen. LCC snoepen niet alleen klanten van netwerkmaatschappijen af, ze bereiken ook consumenten die daarvoor nooit voor het vliegtuig kozen. Het totale aantal vervoerde passagiers op deze routes stijgt dus.<sup>202</sup>
- Beide luchtvaartmaatschappijen kunnen ook volledig samensmelten tot één maatschappij. De FSA neemt dan meestal het businessmodel van de LCC over. Een mooi voorbeeld hiervan vinden we terug in de VSA, waar US Airways zich volledig omvormde tot een no frills luchtvaartmaatschappij. Op deze manier kon de onderneming fusioneren met America West, een uiterst succesvolle LCC.<sup>203</sup>

#### 5.2.5 De markt verlaten

Dit is waarschijnlijk de meest drastische strategie, maar daarom niet de slechtste. De idee is dat de traditionele luchtvaartmaatschappij zijn toestellen terugtrekt uit de markt en deze dan gaat inzetten op meer winstgevende routes. In de VSA gebeurde dit ondermeer door meer capaciteit te verschuiven naar de internationale routes. Het welslagen hangt wel af van een aantal factoren.

---

202 NN, 2005b, p 85

203 NN, 2005b, p 84

Er moeten voldoende andere winstgevende routes beschikbaar zijn. Daarnaast moet de impact op de overige activiteiten minimaal zijn. Een maatschappij kan bijvoorbeeld niet zijn hele nationale netwerk laten vallen. De passagiers zouden dan niet meer in de hubs geraken om een internationale vlucht te nemen. Zo zou het hele netwerk van de maatschappij stil komen te liggen. De meeste routes die dus in aanmerking komen om weggelaten te worden blijken dus kleinere, lokale trajecten.

Het probleem bij het compleet achterlaten van een route is dat men onbewust de low cost concurrent enorm kan versterken. Deze routes kunnen de concurrentie voldoende cashflow verschaffen om agressief uit te breiden naar andere luchthavens en regio's. Zo gebruikte Southwest zijn grote winsten uit het, door FSA 'achtergelaten', California om zijn netwerk in het midwesten van de Verenigde Staten uit te bouwen.<sup>204</sup>

### **5.3 Case study : België**

In deze laatste case study kijken we naar de twee strategieën die de Belgische luchtvaartmaatschappijen volgen om hun rentabiliteit te vrijwaren.

#### **5.3.1 Next Generation Carrier**

De laatste tijd is er steeds meer sprake van een nieuw model, namelijk de next generation carriers. Dit zijn luchtvaartmaatschappijen die uit het full service model komen, maar die eigenlijk hun plaats in de markt gaan herbekijken en een nieuwe strategie uitwerken. Die strategie bestaat eruit het beste van de twee grootste modellen te combineren. Je neemt dus elementen over van de FSA en van de LCC. Het mooiste voorbeeld van dit marktsegment momenteel is Aer Lingus. Een maatschappij, die in haar thuisland Ierland, onder druk van Ryanair, volledig is omgevormd naar een low cost model voor Europa, met daarnaast een full service internationaal netwerk. Ook SAS en ons eigen SNBA zijn deze stap aan het zetten.<sup>205</sup>

In april 2005 zijn SN Brussels Airlines en Virgin Express onder dezelfde aandeelhouders geplaatst. Voordien waren de twee concurrenten, maar de Brusselse markt bleek te klein voor twee home carriers. De twee denken hun rentabiliteit te kunnen verhogen door samen te werken. Het uiteindelijke doel is het creëren van één next generation airline, en zo de synergie tussen beide maatschappijen te maximaliseren. De nieuwe onderneming dicht zichzelf de volgende sterktes toe: nummer één positie in Brussel, sterke nichepositie in Afrika, goede punctualiteit, hoge klantentevredenheid en complementaire 'know how' bij beide luchtvaartmaatschappijen.<sup>206</sup> In 2005 maakte de groep een gezamenlijke winst van 5,167 miljoen euro. Virgin Express stond in voor 1,949 miljoen van dit bedrag, terwijl SNBA 3,218 miljoen euro voor zijn rekening nam.<sup>207</sup>

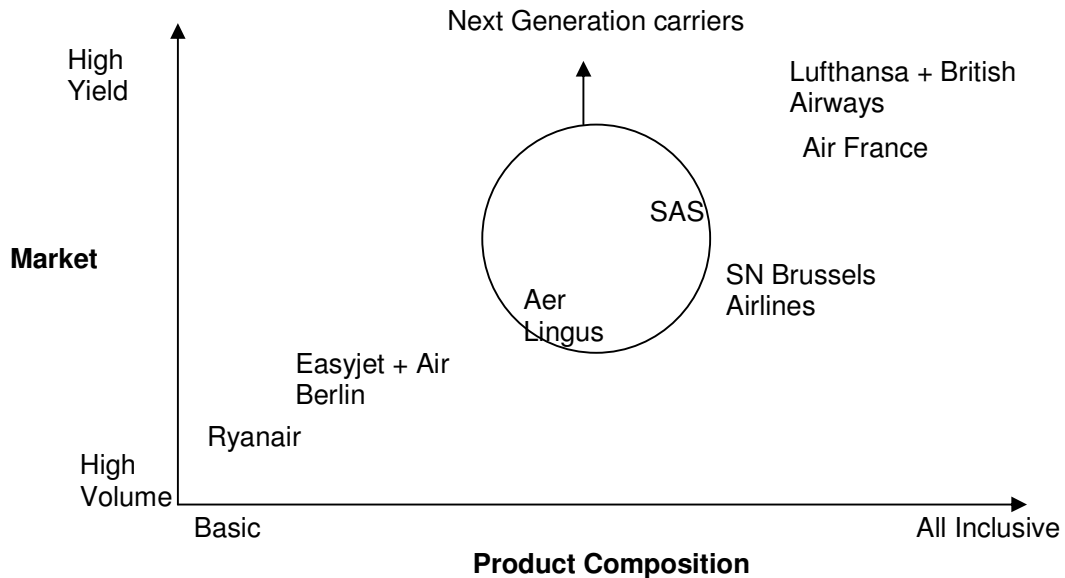
---

205 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

206 SNBA, 2005, p 6

207 SNBA, 2005, p 5

**Figuur 5.1 : segmentering van de Europese luchtvaart op basis van markt en producteigenschappen, 2005<sup>208</sup>**



In de praktijk betekent dit dat de twee maatschappijen zullen samensmelten tot één maatschappij, waarbij de huidige namen van de maatschappijen verdwijnen. Deze nieuwe maatschappij zal twee producten aanbieden op zijn Europese bestemmingen: een product Alfa voor de zakenreiziger die flexibiliteit en service vraagt, een product Bèta voor de prijsgevoelige consument. M. Sciot maakt de vergelijking met de hotelgroep Accor. "We willen een Novotel, drie sterren plus, en een Formule 1, één ster, gaan aanbieden. Maar sommige gaan er wel een vier sterren van kunnen maken. Zo kunnen er voor de oude businessclass reizigers nog extra faciliteiten blijven, zoals een lounge en dergelijke. We gaan zeker full service elementen behouden. Onze huidige passagiers moeten zich goed blijven voelen bij ons. We willen daarnaast ook nieuwe klanten aantrekken. Er zijn nu een pak mensen, voornamelijk jongeren, die niet aan ons denken wanneer ze een vlucht willen boeken voor een citytrip. Dit omdat de illusie is ontstaan dat Ryanair altijd goedkoper is. Dit is echter niet altijd het geval. Als je de totale kost van je vlucht gaat bekijken moet je er veel extra's bijtellen: het extra openbaar vervoer, de tijd die je kwijtspeelt door de langere afstanden en het lager aantal frequenties, enz... . Wij zijn veel flexibeler, al gaat een deel van onze zetels nu ook gericht zijn op de prijsgevoelige klant. We gaan Ryanair natuurlijk niet achterna, want dat kunnen we gewoonweg niet. Dan zouden we vanuit secundaire luchthavens moeten beginnen vliegen. Maar prijs wordt dus wel een belangrijker element dan dat het nu is."<sup>209</sup>

208 SNBA, 2006, p 4

209 Interview M. Sciot, zie bijlage 3



Zoals reeds aangehaald in hoofdstuk 4 is dit echter een risicovolle operatie. Er ontstaat verwarring bij de klanten, die misschien voor een andere maatschappij gaan kiezen. “We staan op marketingvlak inderdaad voor een grote uitdaging.” Bevestigt M. Sciot. “Maar we gaan het beste van onze twee maatschappijen combineren in onze verschillende prijsklassen. Kijk, SNBA heeft momenteel vijf types passagiers. Je hebt business long haul en economy long haul, maar daar spreken we niet over. Daarnaast zijn er dus nog drie andere. Je hebt in Europa de business class, de economy class en dan de categorie die daar tussenkomt, de economy full fare. Dat zijn mensen die dure economyclass tickets kopen, maar die dat doen voor de flexibiliteit. Zij betalen op dit moment soms drie keer meer als de andere passagiers in economy. Eigenlijk betalen ze veel voor de service die ze krijgen, want er wordt tijdens de vlucht geen onderscheid gemaakt tussen hun en de rest. Wat we nu gaan doen is die economy full fare gaan opwaarderen, voor het gordijn gaan zetten. De hoge fare business gaan we niet meer aanbieden, want dat is een verdwijnende markt. Bij de andere Europese FSA is het aantal businessclass reizigers op intra Europese vluchten ongeveer een 10% à 15%. En het daalt verder aan rato van 25% per jaar. Er moet dan iets gebeuren want anders ga je in de problemen komen. Eigenlijk hebben we nu een beetje verwarring gecreëerd. Want mensen weten wel dat we samenwerken, maar onze profielen zijn heel uiteenlopend. Om bijvoorbeeld verwarring te vermijden laten we Virgin Express passagiers met SNBA vliegen, maar niet omgekeerd. Je kan dat niet maken want deze mensen verwachten meer service. Om nog beter de twee te stroomlijnen gaan we nu net de volgende stap zetten.”<sup>210</sup>

Een ander probleem bij deze rebranding is de financiële kost. Enkele Amerikaanse maatschappijen die de omschakeling wouden maken zijn ten onder gegaan aan de hoger dan verwachte kosten en de gedaalde omzet. Maar bij SN Brussels Airlines liggen ze daar niet echt wakker van. “Daarom is wat je bij ons gaat zien niet zo superrevolutionair. Er gaan mensen zijn die gaan zeggen:” is het dat maar?”. We gaan geen zotte dingen doen. Het is een eerder bescheiden operatie die we gaan opstarten.” verzekert M. Sciot.

Volgens M. Vanneste zit er wel een gevaar in de omschakeling, maar geeft deze ook nieuwe kansen. “zeker voor SN Brussels Airlines die redelijk kleine vliegtuigen hebben. Je kunt niet alles tegelijk zijn. Als je een voldoende groot vliegtuig hebt, zoals bij Air Canada, Dan heb je het aantal stoelen waarmee je kan spelen om die segmentatie uit te voeren. Als wij twee goedkope tickets zouden aanbieden op onze Fokker50! Dat is al 10% van onze bezettingsgraad. Wij hebben daar de capaciteit niet voor en doen daar dus niet aan mee. Het is zo al moeilijk genoeg om geld te verdienen als luchtvaartmaatschappij. Je moet naast voldoende capaciteit ook voldoende volume blijven houden

---

210 Interview M. Sciot, zie bijlage 3

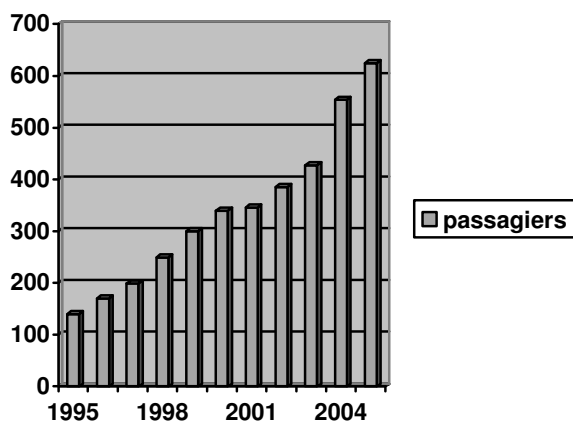
van mensen die de hoge prijzen willen betalen. Dat is het prime publiek, waar je je winsten op haalt. Als SNBA erin slaagt om toch dat publiek te behouden en ze kunnen hun cabine beter opvullen dan nu, want nu hebben ze 60% bezettingsgraad, dan bestaat de mogelijkheid deze op te drijven tot 80 – 90%. Dat zou wel eens kunnen werken.” Zegt hij. “ Al bij al denk ik dat dit wel een slimme aanpak kan zijn. De kunst zal zijn om die productsegmentatie aan boord zo optimaal te doen, en om ervoor te zorgen dat je nog altijd aantrekkelijk blijft voor de klanten die veel betalen. Daarbuiten moet je een heel basic product hebben voor de klanten die weinig willen betalen. Je moet je management revenue-tactieken hier ook op afstemmen. Alles draait om het revenuemanagement. Zorgen dat je de juiste klassen opent. Dat je geen lage tarieven open laat staan een week voor vertrek bijvoorbeeld. Dit kan alleen met een doorgedreven yield management.”<sup>211</sup>

### 5.3.2 Regional Business Carrier

De strategie van de Vlaamse Luchtvaartmaatschappij kunnen ze het beste beschrijven met de term regional business carrier. De maatschappij is zeer regionaal, met enkel vluchten naar Groot-Brittannië, Nederland, België, Duitsland en Luxemburg. Ze richt zich ook naar de zakenreiziger die flexibiliteit vraagt en een goede service. Het heeft de maatschappij geen windeieren gelegd.

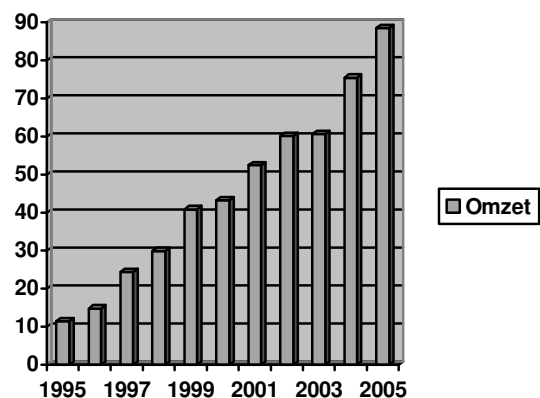
**Figuur 5.2 : Passagiersaantallen, 1995-2005<sup>212</sup>**

(in '000)



**Figuur 5.3 : Omzet, 1995-2000<sup>213</sup>**

(in miljoen euro)



M. Vanneste is tijdens ons interview best trots op de onderneming die hij leidt. "VLM is een beetje een uitzondering want wij vliegen onder onze eigen naam, totaal onafhankelijk en niet naar hubs. En daar zijn maar heel weinig maatschappijen in Europa die dat ook zo doen, zoals Eastern Airways en Scott Airways in Engeland. FlyBe is ook onafhankelijk. Dat is echter een raar geval omdat deze low cost proberen te zijn met regionale vliegtuigen, wat niet echt gemakkelijk is omdat die regionale vliegtuigen duurder zijn qua kost per stoel. Maar alle ander zijn gelinkt met een grotere luchtvaartgroep. BMI regional is van BMI, BA Connect is van BA, je hebt Lufthansa City Line. De Lufthansa partners vliegen allemaal voor Lufthansa. Air Nostrum vliegt voor Iberia. Air France heeft Britt Air en Regional. In Scandinavië bestaat SAS Mainline dat met regionale vliegtuigen vliegt. Skyways is daarentegen wel redelijk onafhankelijk."

212 Tabel afkomstig van [www.flyvvlm.com](http://www.flyvvlm.com)

213 Tabel afkomstig van [www.flyvvlm.com](http://www.flyvvlm.com)

“VLM is pure business travel. Wij richten ons niet op een publiek met lage prijzen. Wij willen uiteraard geld verdienen en wij hebben zeer specifiek de niche uitgekozen van de zakenreiziger. Meer dan 80% van de klanten zijn zakenreizigers. En alles aan ons product is daarop afgestemd. Dus wij hebben leren stoelen aan boord, veel beenruimte, volledige maaltijden, meer dan het minimaal aantal hostessen aan boord. Wij vliegen naar zakenluchthavens. London City is onze hub. Dat is het typische voorbeeld van een zakenluchthaven: klein, compact, geen tijdverlies, direct door de controle, direct aan de gate, direct kan je daar inchecken en er zijn directe aansluitingen op metronetwerk.

We hechten ook veel belang aan het op tijd vliegen en de hoge frequentie, om zo onze klanten een grotere keuze aan vluchten te kunnen aanbieden. Dat is het geen wat zakenreizigers appreciëren aan ons, en blijkbaar steeds meer. (...) Steeds meer mensen ontdekken hoe snel het is. Ondanks de nonsens die Eurostar verkoopt dat zij de snelste zijn. Wij zijn twee keer zo snel. Wij zijn ook sneller dan andere maatschappijen die naar Gatwick of Heathrow vliegen. Daar verlies je uren en uren tijd met de controles, parking te zoeken, kilometers te lopen naar je gate. Tijd verliezen met taxi, vertragingen.... Dat is het grote voordeel dat VLM aanbiedt. Wij vliegen op kleinere luchthavens zoals Antwerpen, Luxemburg, Rotterdam die de mensen toelaten om geen tijd te verliezen. Je parkeert je auto, stapt binnen en 15 minuten later zit je in het vliegtuig.”

Volgens veel kenners zijn de mogelijkheden voor pure regionale luchtvaartmaatschappijen, zoals die in de VSA veel bestaan, beperkt binnen de EU. Ze halen daarbij aan dat de afstanden tussen de verschillende hubs veel kleiner zijn en dat de grote netwerk luchtvaartmaatschappijen elk hun eigen regional carrier hebben om hun hubs te voeren. M. Vanneste van de Belgische regional carrier VLM betwijfelt dit. “In Europa is er net zo goed plaats voor regional carriers. (...) De meeste zijn inderdaad aangesloten bij de grotere netwerk carriers en verzorgen vluchten naar deze hun hubs om de long haul vluchten of medium long haul vluchten te feeden. In Amerika is dat een beetje hetzelfde concept. Je hebt er wel enkele onafhankelijke regionale grote maatschappijen. Al is de term onafhankelijk wat overdreven. Een groot deel van hun activiteiten is aangesloten op één van de grote maatschappijen. Ze gebruiken dan zelfs de kleuren van die maatschappijen. Dan hebben ze daarnaast een klein onafhankelijk netwerk dat ze zelf uitbouwen onder hun eigen naam. Mesa Airlines is daar een voorbeeld van.” Volgens M. Vanneste wordt al jaren de vraag gesteld of VLM wel alleen kan overleven. De luchtvaartmaatschappij vult volgens hem de vraag in van passagiers die naar Londen City willen. De maatschappij heeft ook een zeer trouw cliënteel. “De passagiers die ons ontdekt hebben, blijven ook met ons vliegen. Die vliegen 10,20,30 keer per jaar met ons. Een heel trouw, klein cliënteel dat heel frequent met ons vliegt.”<sup>214</sup>

Door resoluut te kiezen voor regionale zakenvluchten heeft VLM mooie resultaten geboekt. In de toekomst verwacht de managing director daar niet veel verandering in. “Wat ik wel zie is dat wij misschien door acquisities ons gaan verbinden met andere maatschappijen waardoor een groter en sterker regionaal geheel ontstaat. Een grotere regionale luchtvaartmaatschappij met een uitgebreider netwerk. Niet zoals de netwerk carriers maar eerder een point to point netwerk en echt die sterktes uitspelen die een regionale carrier kan bieden. Kwaliteit van product, comfort...”<sup>215</sup>

---

215 Interview M. Vanneste, zie bijlage 4

# Literatuurlijst

## Boeken

BALDANZA, B. ,2001, *Measuring airline profitability, handbook of airline finance*, mcGraw Hill, New York, 182 p

BROECKMANS, J., e.a., 2001, *Methoden van Onderzoek en Rapportering 1*, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Diepenbeek

BROECKMANS, J., e.a. ,2002, *Methoden van Onderzoek en Rapportering 2*, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Diepenbeek

CAA, 1998, *The single European aviation market : the first five years*, Westward Digital, London, 156 p

CALDER, S., 2003, *No frills : the truth behind the low-cost revolution in the skies*, Virgin, London, 276 p

DE GROOTE, P., *The success story of European low – cost carriers in a changing airworld* uit Witlox, F., Dullaert, W. & Vernimmen, B.,2005, *Proceedings of the BIVEC-GIBET transport research day part 1*, BIVEC – GIBET, Diepenbeek, 437 p.

DOGANIS, R., 2001, *The airline business in the 21st century*, Routledge, London, 226 p

DOGANIS, R., 2002, *Flying of course: the economics of international airlines*, Routledge, London, 349 p

ELLAD, B., 2005, *The evolution of the US airline industry : theory, strategy and policy*, Springer, Dordrecht, 296 p

LAWTON, T., 2002, *Cleared for Take-Off – structure and strategy in the low fare airline business*, Ashgate, Aldershot

GITTEL, J., 2003, *The Southwest Airlines way : using the power of relationships to achieve high performance*, McGraw Hill, New York, 364 p

NN, 1992, *The chronicle of aviation*, JOL, London, 982 p

NN, 2004, *Optimising strategies in the air transport business: survival of the fittest?*, Garant, Antwerpen, 151 p

VAN MIERT, K., *Mijn jaren in Europa*, Lannoo, Tielt, p 267 – 290

WILLIAM, G., 2002, *Airline competition: Deregulation's mixed legacy*, Ashgate, Aldershot, 223 p

## Tijdschriften en reeksen

BURGHOUWT, G. & HAFFOORT, J., The evolution of the European Aviation network 1990-1998, *Journal of Air Transport Management*, 2001, nr.7, Elsevier, p 311-318

DARIN, L., Concentration and price trends in the US domestic airline industry: 1990-2000, *Journal of Air Transport Management*, 2003, nr.9, p 91-101

DENNIS, N., Industry consolidation and future airline network structures in Europe, *Journal of Air Transport Management*, 2005, nr.11, p 175-183

FIELD, D., Hubbs attract low cost trade, *Airline Business*, 2005, nr.3, p 15

FORSYTH, P., Low cost carriers in Australia: experiences and impacts, *Journal of Air Transport Management*, 2003, nr.9, p 277-284

FRANKE, M., Competition between low cost carriers and network carriers: retreat battle or breakthrough to a new level efficiency?, *Journal of Air Transport Management*, 2003, nr.9, p 150-166

GILLEN, D. & MORRISON, W., Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?, *Journal of Air Transport Management*, 2003, nr.9, p 15-23

REYNOLDS-FEIGHAN, A., Traffic distribution in low cost and full service carrier networks in the US air transportation market, *Journal of Air Transport Management*, 2001, nr.7, p 265-275

TRETHEWAY, M., Distortions of airline revenues: why the network airline business is broken, *Journal of Air Transport Management*, 2004, nr.10, p 3-14

WILLIAM, G., Will Europe's charter airlines be replaced by no frills scheduled airlines?, *Journal of Air Transport Management*, 2001, nr.7, Elsevier, p 277-286

## Persartikelen

Avp, Air France rondt bod op KLM succesvol af, *De Standaard*, 05/05/2007

BAKER, C., Blurring the model, *Airline Business*, mei 2006, p 40 - 44

B.V., Sabena vraagt het faillissement aan, *De Standaard*, 06/11/2001

CAMERON, D., Southwest posts 58th consecutive profit, *Forbes*, 20/10/2005

(cv), KLM schrapt duizenden banen, *De Standaard*, 01/04/2003

(cv), Voor en tegen lagekostenmaatschappijen, *De Standaard*, 24/12/2003

(cv), Franse rechtbank veroordeelt subsidies aan Ryanair, *De standaard*, 25/07/2003

(cv), Ryanair: de eeuwige pestkop, *De Standaard*, 20/08/2005

(cv), Consolidatiebeweging in EU luchtvaart, *De Standaard*, 18/09/2003

(cv), Lagekostenmaatschappijen over hoogtepunt heen, *De Standaard*, 25/11/2005

DELMARTINO, D., Analyse: Sabena is zeker niet laatste slachtoffer van Europese luchtvaartconsolidatie, *De Standaard*, 11/10/2001

DELMARTINO, D., Spektakelprijzen helpen DAT niet echt verder, *De Standaard*, 22/11/2001

DELMARTINO, D., Sabena wint rechtzaak tegen denigrerend Ryanair, *De Standaard*, 11/07/2001

(djd), Ryanair in het offensief, *De Standaard*, 05/10/2001

Epa, Ryanair introduceert gokken en telefoneren op vliegtuig, *De Standaard*, 02/11/2005

PIETERS, R., costa Barata, *Knack*, nr.23, p 42-43

Ht, Europese lowcost-luchtvaartmaatschappijen willen zich groeperen, *De Standaard*, 04/12/2003

Ht, US airways en United airlines schorten fusie op, *De Standaard*, 28/07/2001

Kld, Ryanair neemt concurrent Buzz over van KLM, *De Standaard*, 31/01/2003

Llc, Ryanair in Duitsland veroordeeld wegens bedriegelijke reclame, *De Standaard*, 23/07/2003

MICHAELS, D., European airlines commence long awaited restructuring, *The Wall Street Journal Europe*, 29/09/2001



MOOIJMAN, R., 100 jaar luchtvaart. Uitdagingen voor een nieuwe luchtvaarteeuw, *De Standaard*, 17/12/2003

NN, Ryanair wil Sabena verdringen, *De Standaard*, 01/03/2001

NN, Ryanair groeit stevig door, *De Standaard*, 15/05/2002

NN, Ryanair wil nog meer luxe schrappen maandag, *De Standaard*, 16/02/2004

NN, 40 miljoen voor Alitalia, *De Standaard*, 06/05/2005

NN, America's airlines: Flying on empty, *The Economist*, 17/10/2005, p 63-64

NN, EasyOz, *The Economist*, 29/10/2005, p 70-71

NN, Lining up for profits, *The Economist*, 12/11/2005, p 83 – 85

NN, Dream or reality?, *Airline Business*, mei 2006, p 46 - 49

VANSCHOUBROECK, C., Uur van de waarheid voor Ryanair, *De Standaard*, 02/02/2004

VANSCHOUBROECK, C., SNBA en Virgin Express officieel onder één dak, *De Standaard*, 13/04/2005

WLE, Iberia investeerd in prijsvechter, *De Standaard*, 28/02/2006

## **Eindwerken**

CODD, D., *Low budget versus traditioneel: prijszetting en kostendrukking in de Europese luchtvaartsector*, Universiteit Antwerpen, 2003, p 68

GOOS, S., *Concurrentie tussen traditionele en low cost luchtvaartmaatschappijen : een economische analyse*, Universiteit Antwerpen, 2004, p 116

VAN REUSSEL, S., *De strategieën van de Europese luchtvaartmaatschappijen in het kader van de Europese liberalisering van het luchtvervoer*, Universiteit Antwerpen, 1999, p 91

## **Presentaties**

SNBA & VIRGIN EXPRESS, *Flying forward together*, 31 maart 2006

## **Websites**

[www.aea.be](http://www.aea.be)  
laatst geraadpleegd op 15/05/2006

[www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)  
laatst geraadpleegd op 23/04/2006

[www.ba.com](http://www.ba.com)  
laatst geraadpleegd op 20/04/2006

[www.brusselsairlines.be](http://www.brusselsairlines.be)  
laatst geraadpleegd op 30/05/2006

[www.continental.com](http://www.continental.com)  
laatst geraadpleegd op 30/05/2006

[www.standaard.be](http://www.standaard.be)  
laatst geraadpleegd op 30/05/2006

[www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)  
laatst geraadpleegd op 16/05/2006

[Europa.eu.int/comm/dgs/energy\\_transport](http://Europa.eu.int/comm/dgs/energy_transport)  
laatst geraadpleegd op 10/12/2005

[www.flyvlm.com](http://www.flyvlm.com)  
laatst geraadpleegd op 27/05/2006

[www.forbes.com](http://www.forbes.com)  
laatst geraadpleegd op 30/04/2006

[www.iata.com](http://www.iata.com)  
laatst geraadpleegd op 10/05/2006

[www.justitie.be](http://www.justitie.be)  
laatst geraadpleegd op 10/11/2005

[www.lufthansa.de](http://www.lufthansa.de)  
laatst geraadpleegd op 15/04/2006

[www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)  
laatst geraadpleegd op 18/05/2006

[www.southwest.com](http://www.southwest.com)  
laatst geraadpleegd op 23/03/2006

[www.ual.com](http://www.ual.com)  
laatst geraadpleegd op 5/05/2006

[www.virginexpress.com](http://www.virginexpress.com)  
laatst geraadpleegd op 12/05/2006

## Bijlage 1

### Freedoms of the Air<sup>216</sup>

First freedom	To fly over another state
Second freedom	To land in another state in emergency or for refuelling
Third freedom	To put down revenue passengers and freight to state of registry
Fourth freedom	To take on revenue passengers and freight to state of registry
Fifth freedom	To take on revenue passengers and freight in a second state to a third state
Sixth freedom	To take on revenue passengers and freight in a second state and fly via state of registry to a third state
Seventh freedom	To take on revenue passengers and freight in a second state, to which the aircraft can be domiciled, to a destination in a third state
Eighth freedom	To take on revenue passengers and freight in a second state to a destination within that state

<sup>216</sup> Gudmundsson, 1999, p 140

## Bijlage 2

### Top 19 LCC op vlak van passagiersaantallen, 2005<sup>217</sup>

	Name	Pax (m) <sup>218</sup>	% change	Loadfactor	Orders <sup>219</sup>
1	Southwest	77.7	9.6	70.7	64
2	Ryanair*	33.4	25.6	85	140
3	Easyjet*	26.1	17.5	81.4	76
4	Air Tran	16.6	26.3	73.5	49
5	JetBlue	14.7	25	85.2	186
6	Air Berlin*	13.5	12.2	-	56
7	Virgin Blue	13.4	13.9	76.8	
8	GOL	13.0	41.1	73.4	67
9	Song	11.5	43.8	-	
10	Ted	10	42.9	-	
11	Westjet	9.4	20.3	74.6	16
12	Lion	7.5	-	-	+30
13	Frontier	7.5	16.2	75.3	11
14	Flybe*	5.5	37.2	-	38
15	Germanwings*	5.5	57.1	83	18
16	Spirit Airlines	4.7	-0.9	79.1	14
17	Air Asia	4.4	55.5	74.8	56
18	Jetstar	4.4	129.3	72.4	4
19	DBA*	4.3	43.3	-	10

Alle maatschappijen met een (\*) opereren binnen de Europese Unie.

---

<sup>217</sup> NN, 2006, p 44

<sup>218</sup> In miljoenen

<sup>219</sup> Aantal orders voor nieuwe vliegtuigen die de maatschappij heeft uitstaan.

## Bijlage 3

### Interview met M. Sciot, Vice-President Communications SN Brussels Airlines

Dit interview werd afgenomen op 11 mei 2006 in het SN Brussels Airlines hoofdkantoor te Diegem.

#### **V: Eerst een algemene vraag: hoe ziet U de Europese luchtvaart in de toekomst evolueren?**

Er zijn vandaag vier modellen, niet alleen low cost en daarnaast netwerk maatschappijen. Je hebt pure low cost, zoals Ryanair en nog enkele kleine anderen. Deze maatschappijen hebben een lage kost en vliegen op secundaire luchthavens. Al is ook dit aan het veranderen. Zo gaat Ryanair deze zomer beginnen vliegen op Marseille, een luchthaven die wij ook aandoen. Daarnaast heb je het LCC+ model. Dit zijn lage tarieven maatschappijen, die niet altijd een low cost structuur hebben en vliegen op primaire luchthavens. De grootsten bij deze categorie zijn Easyjet en Air Berlin. Ook Virgin Express zat in deze categorie. Op lange termijn is hun rentabiliteit echter niet bewezen. Er zijn in het hele low cost model in Europa maar een op de drie maatschappijen die winstgevend zijn. Al de rest is verlieslatend. Ik verwacht dus zeker dat in het LCC+ model zich op termijn een grote consolidatie gaat voordoen. Dit kan door fusies, maar ook door maatschappijen die uit de markt stappen. Als we deze week de beursgang van Air Berlin bekijken, wat dus een van de grotere spelers is, dan merken we dat dit geen succes is. Ze hebben maar de helft van het kapitaal dat ze wouden ophalen, ook effectief opgehaald. Als je met Airbus en Boeing spreekt dan zeggen deze ook dat het aantal toestellen dat deze maatschappijen kopen, niet realistisch is.

Aan de andere kant van het spectrum, buiten de twee reeds vernoemde low cost modellen, heb je de global network carriers. Eigenlijk zijn er daar een drietal groepen, namelijk: Lufthansa, British Airways en Air France. Er zijn er een paar die daar wat achter hangen, en die zich misschien bij een andere zullen aansluiten. Voorbeelden hiervan zijn Iberia, Alitalia, enz... . Dat zijn maatschappijen die een globaal netwerk willen hebben. Ze beschikken ook over een groot hinterland, waar zij hun passagiers kunnen werven. Ze hebben dus de ambitie om een globale speler te zijn. Ze domineren mee de grote luchtvaartallianties in de wereld. Daar rond heb je een pak maatschappijen, zeg maar de vroegere nationale maatschappijen, die iets moeten gaan doen. KLM behoorde tot deze groep, voor het met Air France samensmolt. Vooral bij Alitalia en Olympic Airways is de toestand precair, en moet er dringend iets veranderen. Daarachter heb je nog een nieuwe categorie die men de next generation carriers noemt. Het zijn luchtvaartmaatschappijen die uit het full service model komen, maar die eigenlijk hun plaats in de markt gaan herbekijken en een nieuwe strategie zoeken. Die strategie bestaat eruit het beste van de twee grootste modellen te combineren. Je neemt dus elementen over van de FSA en

van de LCC. Daar bovenop is het ook goed een niche te vinden. Het mooiste voorbeeld van dit marktsegment momenteel is Aer Lingus. Een maatschappij, die in haar thuisland Ierland, onder druk van Ryanair, volledig is omgevormd naar een low cost model voor Europa, met daarnaast een full service internationaal netwerk. SAS is ook deze stap aan het zetten. En ook wij hebben onlangs bekend gemaakt naar dit model te willen evolueren. Je mag ergens verwachten dat maatschappijen als een Tap Air Portugal, als een Finnair, binnenkort ook deze stap gaan moeten zetten.

Op termijn zal er dus wel een consolidatie ontstaan. Iedereen had trouwens verwacht dat deze al gebeurd zou zijn, maar we hebben alleen KLM met Air France zien fusioneren, en Swiss is opgenomen door Lufthansa. Ik denk dat de hele consolidatie van de sector zich zal versnellen wanneer wij in de liberalisering een stap verder gaan. Liberalisering is vandaag beperkt tot binnen de EU. Zo mag Ryanair, met een in Ierland geregistreerd toestel, vluchten uitvoeren tussen Brussel en Spanje. Voor de long haul is die liberalisering er nog niet. De overkoepelende organisatie IATA verwacht dat ook voor de long haul deze liberalisering er gaat komen. Als die stap gezet is, dan kunnen de groten, zoals British Airways, internationale vluchten beginnen uitvoeren van eender welke Europese luchthaven. Als deze stap gaat komen, gaan veel kleinere maatschappijen hun winstgevende long haul activiteiten zien verminderen en geen keuze hebben. Ze zullen dan moeten opgaan in een groter geheel. Wanneer dit echter allemaal gaat starten kan ik echter niet voorspellen.

**V: Met deze liberalisering bedoelt U dus het vervangen van de bilaterale akkoorden tussen de verschillende EU landen en de VSA, door één grote open skies agreement?**

Ja, inderdaad. De wereldluchtvaartorganisatie verwacht ook dat deze stap er gaat komen. Ook enkele Zuid Amerikaanse landen zijn zich nu al aan het voorbereiden voor wanneer er zo een open skies agreement komt. Dit is dan vooral belangrijk voor de verbinding Spanje – Zuid Amerika. Ik verwacht dus wel dat deze bilaterale akkoorden vervangen zullen worden. Zo zijn er bijvoorbeeld nog bilaterale akkoorden die zo ver gaan om de prijs van de tickets te betalen. Het huidige gebrek aan liberalisering op deze routes is voor veel maatschappijen de reden waarom ze nog mooie winsten kunnen maken. Waar haalt KLM zijn winst? Op de vluchten naar Suriname enzo... Wij hebben ook zo een aantal routes naar enkele Afrikaanse landen. Nu is de situatie in Afrika natuurlijk nog iets anders. Zo zijn de operationele omstandigheden daar heel moeilijk. Omwille van gebrek aan infrastructuur. Moest het heel makkelijk zijn om bijvoorbeeld vluchten naar Monrovia in Liberia uit te voeren, zoals wij enkele keren per week doen, dan zouden al meer maatschappijen deze stap gezet hebben.

Het verhaal dat we vandaag hebben is vrij abnormaal. Als je ziet hoeveel maatschappijen van Amerika de oceaan oversteken naar Europa, dan zijn er dat een vijftal. Het aantal Europese carriers

die naar de VS vliegen ligt denk ik boven de 15. Zelfs het kleine Malev van Hongarije vliegt naar de States. Daar gaat op termijn dus iets moeten gebeuren. Tot nu toe hebben veel maatschappijen het eigen besef gehad van lid te worden van een alliantie, om zo die stap naar een verdergaande consolidatie te vermijden. Nu zijn die allianties het 'voorspel' van de verwachte consolidatie? Dat durf ik vandaag nog niet zeggen. Wij zijn een neutrale speler, die overeenkomsten heeft met verschillende luchtvaartmaatschappijen uit verschillende allianties. Door neutraal te blijven kan je dus ook meespelen in het hele verhaal. Maatschappijen zullen natuurlijk wel eerst in de eigen achtertuin kijken wanneer ze op zoek gaan naar een fusiepartner, maar een vereiste is dit niet.

Een bijkomend probleem voor consolidatie, op globaal vlak, zijn de Amerikaanse wetten op ownership. Je ziet dat er op dat vlak toch nog steeds een protectionistische houding wordt aangenomen in de VSA. Ze willen de stap om deze wetten af te schaffen nog niet zetten. Er is dus nog niet genoeg juridische structuur om de volgende consolidatiebeweging in gang te zetten. Wij zelf hebben voor een deeltje geconsolideerd door met Virgin Express samen te gaan. Het was natuurlijk belachelijk om mekaar dood te concurreren op dezelfde vluchten. Is dat voldoende voor de toekomst? Wij hebben niet de ambitie om een grote speler te zijn, maar we willen wel een nichespeler worden. Ik durf echter zeker niet uit te sluiten, en onze aandeelhouders ook niet, dat we na verloop van tijd ook in een groter geheel gaan moeten opgaan. Velen hadden verwacht dat dit al gebeurd zou zijn, maar onze aandeelhouders hebben beslist om hun aandelen nog niet op te geven, en het op eigen kracht te proberen.

Naast LCC en FSA heb je nog de chartermarkt. Hun model wordt zwaar aangetast door de low cost en er zijn dan ook veel geruchten dat zich ook daar een consolidatiebeweging gaat voordoen. Ze stond onlangs in een Duits handelsblad dat TUI grote aartsvijand Condor en Thomas Cook aan het bestuderen was. Je ziet dus dat iedereen begint te praten met iedereen. Een aantal grote touroperators denken er serieus over na om hun investeringen in luchtvaartmaatschappijen terug te schroeven, zeker nu het seat only gedeelte van hun luchtvaartmaatschappijen onder zware druk komt te staan van de low cost concurrentie. Luchtvaart is ook hun core business niet.

In het algemeen denk ik dat we in de Europese luchtvaart weer naar een oververhitting aan het gaan zijn. Luchtvaart is een heel cyclische industrietak. We hebben juist een aantal magere jaren gehad, en zijn nu weer naar de top van de vette jaren aan het gaan en begint iedereen toestellen te kopen. Maar over een aantal jaren gaan we daar een weerslag van zien, als de luchtvaart weer in de mindere cyclus geraakt. Op die momenten zie je ook meestal een consolidatiebeweging in gang gezet worden.



**V: U hebt dus, net als veel analisten, bang voor nakende een overcapaciteit, met dalende prijzen en opbrengsten tot gevolg?**

Ja, en dan voornamelijk in het LCC segment. Het probleem met de meeste LCC is dat hun strategie volledig op groei gericht is. Ze denken dat ze door groei de nodige surplussen zullen kunnen genereren. Maar er zijn al enkele spelers die zo een groot concurrentieel voordeel hebben opgebouwd, dat voor de nieuwe LCC het heel moeilijk zullen krijgen. In dat verband kijk ik nieuwsgierig uit naar wat in Spanje aan het gebeuren is. Daar wilt Iberia samen met enkele partners een nieuwe LCC uit de grond stampen. Ze moeten wel, want bijvoorbeeld in Barcelona zijn zij enorm veel marktaandeel aan het verliezen. Ik kijk dus heel erg uit of dat nog gaat lukken.

Ik zie consolidatie dus zeker nog gebeuren, maar in de het Low cost segment denk ik dat dit voornamelijk gaat gebeuren door het verdwijnen van maatschappijen, niet noodzakelijk door opsorpen. Veel van de maatschappijen zitten namelijk op dezelfde routes. Dus de toegevoegde waarde van iemand over te nemen is niet zo groot in deze sector. Iedereen verwacht dat low cost nog gaat blijven groeien tot we ongeveer aan 35% zitten van de markt. Dat is wat de hoofdeconoom van de IATA verwacht. Maar nogmaals, de businessmodellen zoals we die kenden zijn aan het vervagen.

**V: Er zijn veel critici die beweren dat 35% van de markt voor low cost niet haalbaar is door het grote belang van de chartermarkt in Europa.**

We gaan zien, want die charter staan onder druk. De LCC maatschappijen zien ook waar deze chartermaatschappijen hun geld halen en gaan ook op die markt beginnen spelen. Als ik kijk naar de twee grootste spelers in de chartermarkt, zijnde de Tui groep en de Thomas Cook, is er een grote bereidheid om de luchtvaartactiviteiten af te stoten. Want de grote kost voor deze groepen is niet het maken van brochures, maar wel het kopen en onderhouden van hun vliegtuigen. Bovendien worden hun toestellen veel gebruikt in de zomer, maar weinig in de winter. En wat als er terug magere jaren komen en de vraag naar vliegvakanties afneemt? Dan gaat hun vloot hun verlies veroorzaken. Mensen gaan ook steeds meer individueel reizen. Zo daalt het aantal mensen naar de Costa Del Sol. Mensen die daar vastgoed hebben kiezen nu voor LCC en niet meer voor een seat only ticket van één van de chartermaatschappijen.

**V: Geloof U de bewering van Micheal O'leary dat vliegen met Ryanair gratis gaat zijn. Ze gaan hun inkomsten dan halen uit betalend inflight entertainment, gokken aan boord, enz... .**

Ik zeg altijd: wat Micheal O'Leary doet is eigenlijk iets wat andere maatschappijen heel lang geleden deden. Hij laat zich namelijk betalen voor wat hij doet. Vliegen zal nooit gratis worden, want iedereen zal kerosine moeten betalen, maar hij laat zich subsidiëren. Al die regionale overheden willen hun kleine regionale luchthavens nieuw leven inblazen. Hij biedt hun werkgelegenheid aan, in ruil voor subsidies en lage landingsrechten. Gratis doet hij het dus zeker niet. Ik geef een concreet voorbeeld. Een passagiers die vanuit Brussel vertrekt is sowieso 25 Euro meer kwijt aan luchthaventaksen. Zijn secundaire inkomsten gaan nooit zijn hele kosten kunnen dekken, want er zijn ook aan pak mensen die met hem vliegen, maar die niets kopen aan boord. Ik weet zeer goed hoe het zit, want de catering van Ryanair in België wordt door Virgin Express verzorgd en het is lang niet de helft van de passagiers die iets verbruikt op een Ryanair toestel. Hij kan misschien adverteren dat het gratis is, maar op het einde van de rit hebben passagiers vaak meer dan 40 euro betaald aan extra lasten, zoals een creditcard taks en een extra kost wanneer je bagage meeneemt. Infeite is hij aan de omgekeerde beweging bezig. Hij voegt namelijk verdoken prijsstijgingen in, maar als een waar marketinggenie weet hij dat steeds te verkopen. Tot vier maand geleden was bagagehandeling gratis bij Ryanair, maar wat zegt Micheal O'Leary nu: De mensen die geen bagage meenemen doen we een cadeau. Het aantal passagiers zonder bagage bedraagt echter maar 15%, dus 85% van de zijn klanten moeten meer betalen.

**V: Is op de lange termijn zo een businessmodel houdbaar? Want de Europese Commissie heeft toch gezegd, naar aanleiding van het Charleroi-debacle, strenger te willen optreden tegen verdoken regionale subsidies aan luchtvaartmaatschappijen.**

Er is nu een soort van rules of conduct gecreëerd na de Charleroi case, maar er zijn altijd zaken die je kan blijven contesteren. Als wij nu zien wat er nu gebeurt op de luchthaven van Marseille, waar bijna alle grote Europese maatschappijen op vliegen, dan kan je je toch wel vragen beginnen stellen. Ook Ryanair gaat naar deze luchthaven beginnen vliegen, maar dat kan alleen als Marseille grote toegevingen heeft gedaan. Toegevingen waar wij, de andere maatschappijen, waarschijnlijk voor gaan betalen. Ik ben zeer benieuwd wat Air France daar gaat doen. Ik denk dat ze wel eens naar de Europese Commissie gaan kunnen stappen. Hij gebruikt eigenlijk regionaal ontwikkelingsgeld van Europa voor zijn eigen luchtvaartactiviteiten. Maar brengt dit veel op voor de desbetreffende regio's? Dat valt nog af te wachten. Gaan bijvoorbeeld veel toeristen naar Charleroi? Hoeveel mensen van Ryanair in Charleroi hebben de Belgische nationaliteit? Niet veel hoor.

**V: Maar dat is dus het 'fabeltje' waarmee hij subsidies van de regionale overheden losweekt?**

Inderdaad. Hij zegt bijvoorbeeld: Ik ga 100.000 mensen naar jullie brengen. Die mensen hebben allemaal een hotelkamer nodig, eten, en zo verder... . Jullie overheden verdienen hierop, door onder andere de verblijfstakingen. Hij stelt dus dat de overheden hun investering zo gaan terugverdienen. Ik heb bijvoorbeeld gezien met welke businessmodellen hij naar Oostende is gegaan.

**V: Nu even over het internationale luik van de luchtvaart. Veel CEO's van Europese FSA klagen over oneerlijke concurrentie vanuit de VSA. Luchtvaartmaatschappijen die onder chapter 11 beschermd worden tegen hun schuldeiser en hun transatlantische capaciteit opdrijven.**

Dat is terecht. Die beweging is nu al bezig. Delta is daar een goed voorbeeld van. Ze zijn nu massaal hun capaciteit naar Europa aan het overplaatsen. United is dezelfde weg aan het opgaan. Het probleem is ook dat het Europees concordaat heel anders is. Wanneer Sabena bijvoorbeeld in concordaat ging, zegden verschillende ondernemingen, ook andere luchtvaartmaatschappijen, onmiddellijk hun samenwerking op. Het concordaat levert dus nauwelijks successen op bij ons.

In Amerika is het eerder even aan de noodrem trekken, een plaspauze nemen bij wijze van spreken, en daarna gaan ze gewoon verder. Ze schudden ondertussen hun slechte arbeidsakkoorden af en dergelijke. Daarna komen ze mooi afgeslankt terug aan de start. We hebben er dus wel wat vragen bij dat zoiets kan in Amerika.

**V: Kan SNBA nog een groot transatlantisch luik uitbouwen, met zo'n sterke Europese en ook Amerikaanse concurrentie?**

Het zou onmogelijk zijn indien we dit alleen zouden trachten. Als we er in slagen van ons Europees netwerk te laten aansluiten op dat van onze partner, American Airlines, dan is het wel mogelijk, om dat je dan twee sterke partijen hebt. We verkopen niet enkel Brussel – New York, maar ook de verschillende connectievluchten vanuit die stad. Meer dan de helft van alle passagiers op deze route vliegen verder naar een andere bestemming. Dagelijks vliegen er 200 mensen van Brussel naar New York, van de 750 plaatsen die we op deze route aanbieden. Je moet dus connectievluchten hebben.

**V: Jullie willen ook een grotere rol gaan spelen in Afrika. De laatste tijd is er een opkomst van internationale low cost luchtvaartmaatschappijen, die wel geen low fare maatschappij zijn. Gelooft u in het ontstaan van een echte long haul LCC?**

Er zijn daar een pak vragen rond. Het is bij long haul vluchten vaak zo dat de meer yieldende businessclass de minder opbrengende economyclass compenseert en zelfs subsidieert. Veel meer dan dat op een Europese vlucht het geval is. Daarnaast, is er het probleem van de inzetbaarheid van de vliegtuigen en de uren waarop ze vliegen. Bij long haul is er nog maar weinig speling om nog meer te vliegen met eenzelfde toestel. Als ik kijk bij ons en zie dat een toestel vertrekt naar Afrika om 11 uur en pas de volgende dag om 6 uur terug hier binnen is. Er is dus maar een speling meer van drie a vier uur. De capaciteit kan dus niet meer verhoogd worden door een hoger gebruik van de toestellen. Gaat men vanop regionale luchthavens low cost gaan vliegen? Ik denk niet dat er aan de andere kant van de wereld een partij is die daar vraag naar heeft. Er zijn er wel die erover nadenken. Moest het echt rendabel zijn, dan had O'Leary het al lang gedaan. Daar twijfel ik niet aan. Bovendien, als ik zie dat er tijdens bepaalde maanden op jaar tickets worden aangeboden voor New York aan 350 Euro, dan is er niet veel speling meer over. Long haul heb je ook het belang van de cargo opbrengsten. Ga je low cost cargo vervoeren? Dat kan niet denk ik. En dan is er ook hier het belang van de bilaterale akkoorden. Je hebt niet de marktcondities om het interessant te maken. Maar je hebt absoluut een punt door te stellen dat er aantal long haul maatschappijen zijn ontstaan die aan lagere kosten kunnen opereren, zoals Emirates. Deze maatschappijen zijn zich, vaak met de grote steun van hun regionale overheid, aan het uitbouwen als grote spelers in Afrika. Zij zien ook dat er in Afrika geld te rapen is.

Er zijn er ook die het geprobeerd hebben hé. Zoals Citybird bijvoorbeeld. Er kan denk ik echter niet meer zoveel verbeterd worden aan het long haul model. Als mensen 6 tot 8 uur moeten vliegen willen ze een maaltijd. En kan je de seatpitch op deze vluchten nog gaan verkleinen?

**V: In de thesis ga ik er vanuit dat er na verloop van tijd één open skies agreement komt tussen de EU en de VSA. Er zou dan een nieuwe consolidatiegolf aankomen. Verwacht U dan dat de regeringen van de grotere Europese landen hun nationale luchtvaartmaatschappijen zouden laten failliet gaan, of laten opgaan in een groter geheel?**

Kijk, als we zien dat er de voorbije jaren maar één land is waar het echt gebeurd is, België met name, terwijl er in landen zoals Griekenland en Italië elke keer een nieuwe speciale truc wordt uitgevonden waardoor het niet gebeurd. Dat zijn ook twee landen waar de luchtvaartmaatschappij ook intern een grote rol speelt. Griekenland bijvoorbeeld, met al zijn eilanden. Mocht Olympic er niet zijn, wie gaat er dan zondagochtend om 6 uur naar Rhodos vliegen. En ze hebben ook ergens gelijk. In deze landen is het vliegtuig een primair intern vervoersmiddel, zoals bij ons de trein. Zij zijn dus niet happig om hun nationale luchtvaartmaatschappij te laten failliet gaan. Veel hangt ook samen met de geografie van een land en de daaraan gekoppelde nood aan luchtverbindingen. Voor vele van deze verbindingen is er geen andere kandidaat dan de eigen maatschappij. Zij willen het doen omdat ze gesubsidieerd worden. Maar welke privé onderneming zou dat willen indien het geen winst oplevert? Bovendien bestaan er vaak ook speciale tarieven voor senioren en dergelijke op de vluchten. Zo zijn er bijvoorbeeld kortingen voor de inwoners van de Balearen om naar het Spaanse vasteland te vliegen. Daarenboven denk ik dat het nationalistische gevoel in veel landen groter is dan in België en dat de politiek in deze landen, bij een faillissementsscenario, zeker zal willen ingrijpen.

**V: Als we het lucht netwerk binnen de EU vergelijken met dan in de Verenigde Staten, dan zijn er hier veel meer hubs op een kleinere oppervlakte. Is dit op langere termijn houdbaar?**

Je ziet nu al dat er sommigen hun hubs aan het verbinden zijn. Op zich aan het specialiseren zijn. KLM en Air France zijn die studie momenteel bezig. De ene zou zich meer richten op Afrika, de andere meer op Azië. De oefening is daar dus al gestart. Swiss heeft een hub in Zurich, Lufthansa heeft een hub in Frankfurt. Ook daar zie je dezelfde beweging. Of het zich verder gaat ontwikkelen... Er zijn er wel een aantal die hun hubstructuur moeten afbouwen, want die hubstructuur wordt minder nodig. Ik zal een voorbeeld geven. Virgin Express had tot vier a vijf jaar geleden het grote noord-zuid stroom van passagiers. Mensen die bijvoorbeeld vanuit Kopenhagen naar Brussel vlogen en van Brussel naar Nice. Nu zijn er ondertussen veel meer point to point vluchten bijgekomen.

dat was ook één van de drama's bij Sabena. Intern Europees zijn die transfervluchten niet zo interessant meer. Neem bijvoorbeeld de route Hamburg - Brussel - Toulouse. Sabena had veel passagiers op deze lijn om de eenvoudige reden dat er in beide steden een Airbus vestiging gelegen is. Maar wat kosten die passagiers? Je moet bij een heen-en terugvlucht hun vier keer eten geven,

vier keer drank geven, vier keer opstijgen, vier keer luchthaventaxen betalen, vier keer inchecken, enz... . Bovendien is het voor de passagier een langer traject. Wanneer ga je, als reiziger, deze route kiezen? Wanneer je goedkoper kan reizen dan met de rechtstreekse verbinding, en dat is natuurlijk zelden het geval. Want Sabena kon bijvoorbeeld op dat specifieke traject zijn prijzen niet verlagen omdat de totale kost zo hoog ligt. Wanneer is een hubstructuur binnen Europa dus interessant? Wanneer dat je kan garanderen dat het goedkoper is. Hubben voor binnenlands Europees gaat volgens mij dus sterk verminderen, maar voor long haul gaat het blijven. Al zie je ook daar bewegingen. Zo zijn er verschil Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen die op Europa aan het vliegen zijn, en Continental is daar een heel mooi voorbeeld van, die met kleinere toestellen naar secundaire Europese steden beginnen vliegen. Zo worden er vandaag vluchten aangeboden tussen Hamburg en de States. Je ziet ook daar dat men die hubs probeert te bypassen. Airbus denkt dat die hubstructuur nog altijd heel belangrijk gaat blijven. Ze mikken daar met hun nieuwe A380 ook volop op. Boeing heeft meer twijfels gehad, maar is nu toch weer zijn Jumbo aan het verbeteren is. De constructeurs geloven er dus nog in. Daarnaast zullen er dus wel meer internationale point-to-point vluchten komen naar minder bekende Europese luchthavens komen. Ook al omdat de passagiers het leuk vinden dat ze niet eerst naar een hub moeten reizen. En ander recent fenomeen is de opkomst van businessclass only maatschappijen. Privat Air is daar een goed voorbeeld van met vluchten tussen Duitsland en de Verenigde Staten. Deze ondernemingen vliegen ook vaak vanuit kleinere luchthavens.

**V: Wat de fusie tussen SNBA en Virgin Express betreft; hebben jullie geen schrik voor klantenverwarring bij de voorstelling van jullie nieuwe structuur?**

We staan op marketingvlak inderdaad voor een grote uitdaging. Maar we gaan het beste van onze twee maatschappijen combineren in onze verschillende prijsklassen. Kijk, SNBA heeft momenteel vijf types passagiers. Je hebt business long haul, economy long haul, maar daar spreken we niet over. Daarnaast zijn er dus nog drie anderen. Je hebt in Europa de business class, de economy class en dan de categorie die daar tussenkomt, de economy full fare. Dat zijn mensen die dure economyclass tickets kopen, maar die dat doen voor de flexibiliteit. Zij betalen op dit moment soms drie keer meer als de andere passagiers in economy. Eigenlijk betalen ze veel voor de service die ze krijgen, want er wordt geen onderscheid gemaakt tussen hun en de rest. Wat we nu gaan doen is die economy full fare gaan opwaarderen, voor het gordijn gaan zetten. De hoge fare business gaan we niet meer aanbieden, want dat is een verdwijnende markt. Bij de andere Europese FSA is het aantal businessclass reizigers op intra Europese vluchten ongeveer een 10% a 15%. En het daalt verder aan rato van 25% per jaar. Er moet dan iets gebeuren want anders ga je in de problemen komen.

Gaan we nu verwarring creëren? We gaan met twee heel verschillende producten op de markt komen. We gaan dus in feite nog een aanbod hebben voor mensen die business vliegen en mensen die economy vliegen. Eigenlijk hebben we nu een beetje verwarring gecreëerd. Want mensen weten wel dat we samenwerken, maar onze profielen zijn heel uiteenlopend. Om bijvoorbeeld verwarring te vermijden laten we Virgin Express passagiers met SNBA vliegen, maar niet omgekeerd. Je kan dat niet maken want deze mensen verwachten meer service. Om nog beter de twee te stroomlijnen gaan we net de volgende stap zetten.

**V: Dan de laatste vraag over de fusie. Er komt dus een soort rebranding van de maatschappij. Ook in de VSA hebben al maatschappijen dit geprobeerd, maar zij zijn over kop gegaan door een gebrek aan financiële middelen om de omschakelperiode te overbruggen.**

Daarom is wat je bij ons gaat zien niet zo superrevolutionair. Er gaan mensen zijn die gaan zeggen: "is het dat maar?". We gaan geen zotte dingen doen. Het is een eerder bescheiden operatie die we gaan opstarten. En nogmaals, we gaan ons voornamelijk focussen op de twee producten, minder op de maatschappij die daar boven staat. Weer het verhaal van Accor. We willen een Novotel, drie sterren plus, en een Formule 1, één ster, gaan aanbieden. Maar sommige gaan er wel een vier sterren van kunnen maken. Zo kunnen er voor de oude businessclass reizigers nog extra faciliteiten blijven, zoals een lounge en dergelijke. We gaan zeker full service elementen behouden. Onze huidige passagiers moeten zich goed blijven voelen bij ons. We willen daarnaast ook nieuwe klanten aantrekken. Er zijn nu een pak mensen, voornamelijk jongeren, die niet aan ons denken wanneer ze een vlucht willen boeken voor een citytrip. Dit omdat de illusie is ontstaan dat Ryanair altijd goedkoper is. Dit is echter niet altijd het geval. Als je de totale kost van je vlucht gaat bekijken moet je er veel dingen bijtellen: het extra openbaar vervoer, de tijd die je kwijtspeelt door de langere afstanden en het lager aantal frequenties, enz... . Wij zijn veel flexibeler, al gaat een deel van onze zetels nu ook gericht zijn op de prijsgevoelige klant. We gaan Ryanair natuurlijk niet achternagaan, want dat kunnen we gewoonweg niet. Dan zouden we vanuit secundaire luchthavens moeten beginnen vliegen. Maar prijs wordt dus wel een belangrijker element dan dat het nu is.

**V: Hoe gaat de structuur van het Europees luchtvaartnetwerk er over 10 jaar uitzien denkt U?**

Dat durf ik niet zeggen. Tien jaar is een veel te lange periode om uitspraken over te doen, zeker in de luchtvaartsector. Tien jaar geleden had ook niemand verwacht dat Sabena failliet zou gaan, KLM zou fusioneren met Air France en Ryanair zo sterk zou groeien. Er zijn te veel onzekere factoren om accurate voorspellingen te kunnen doen. Ik denk wel dat er een aantal sterke globale netwerk carriers gaan bestaan, dat er daarnaast enkele sterke LCC gaan bestaan, maar wat het grote aantal maatschappijen tussen deze twee modellen gaat doen... .

**V: Heeft U geen bang voor een Amerikaans scenario waar overcapaciteit gaat leiden tot sterke prijsdalingen, met een race-to-the-bottom tot gevolg?**

Dat is al begonnen. Iedereen is bezig met zijn prijzen aan te passen in Europa. British Airways heeft het gedaan, Lufthansa ook. Ze gaan voornamelijk een aantal LCC maatschappijen hiermee pijn doen. Een voorbeeld hiervan is Vuelling, een Spaanse LCC. Zij vlogen tot drie maanden geleden dagelijks Brussel – Madrid. Wij vonden dat vervelend, maar onze code share partner Iberia vond dat nog vervelender, want Madrid is van hen. Wat hebben ze gedaan? De ticketprijzen op alle vluchten die in de buurt lagen van het tijdschema van Vuelling zijn enorm gedaald. Echt waanzinnige prijzen. Gevolg is dat Vuelling nu nog maar drie keer per week vliegt op deze route. Je ziet dus dat de legacy carriers het aankunnen soms. Ze hebben namelijk een long haul netwerk dat hun wat financiële ademruimte geeft.



## Bijlage 4

### Interview Met M. Vanneste, managing director van VLM

Dit interview werd afgenomen op 19 mei 2006 in het VLM hoofdkantoor op de luchthaven van Deurne, Antwerpen.

**V: Waar ziet U de Europese luchtvaart naartoe evolueren? Ook op vlak van marktsegmentatie, consolidatie... .**

Ik denk dat qua werksegmenten het er hetzelfde zal uitzien als vandaag. Je hebt uiteraard de medium haul en long haul producten. Binnen die categorieën zal je op die long haul weinig invloed vinden van low cost carriers. Je hebt eigenlijk weinig of geen low cost carriers binnen dit segment. Daar is eigenlijk eerder het omgekeerde aan het gebeuren waarbij dat er hoe langer hoe meer maatschappijen als paddestoelen uit de grond schieten. Ze vliegen met kleinere vliegtuigen, die volledig businessclass ingericht zijn, transatlantische vluchten. Er zijn er nu twee of drie in Engeland. Lufthansa is daarmee begonnen in samenwerking met Private Air uit Zwitserland met een 737. In plaats van de gebruikelijke 170 man, steken ze er 50 businessclass stoelen in. Dan heb je de normale long haul toestellen met een mix van economy, business en soms first class. Of een super economy class waar je meer plaats hebt dan in normale economy. Op de medium haul heb je de explosieve ontwikkeling van de low cost maatschappijen. Die zullen nog wel wat marktaandeel winnen. Ik denk echter niet dat die de markt zullen overnemen. Dat is net zoals in alle andere sectoren. Je hebt ergens een prijsgevoelig segment maar je hebt ook klanten die kwaliteit willen en die originele producten willen met een goede service, een goede maaltijd. Die niet zoals vee opeengepakt willen zitten zoals bv. Bij Ryanair. Dus je zal nog altijd vraag hebben voor een deftig product. De traditionele carrières zullen ongetwijfeld een gelijkaardige productmix aanbieden. Die zullen wel inspelen naar de vraag op low fares. Je ziet dan ook meer en meer, Air Canada is er een voorbeeld van en ik denk dat SN Brussels Airlines dezelfde tactiek zal volgen, dat ze stoelen verkopen aan boord van een traditioneel toestel aan zeer lage prijzen. Maar gaandeweg, wanneer de vertrekdatum dichterbij komt, de prijzen drastisch omhoog doen gaan. De mensen die vroeger boeken zullen minder betalen dan mensen die de dag op voorhand boeken. Zij zullen de volle pot betalen. Ze gaan gratis kunnen omboeken of hun geld terugkrijgen als ze niet vliegen. Alles erop en eraan. Volledige flexibiliteit. Kunnen annuleren volgende/vroegere vlucht kunnen nemen...

VLM is pure business travel. Wij richten ons niet op een publiek met lage prijzen. Wij hebben op sommige vluchten wel lange prijzen. Het is niet onze ambitie om lage prijzen aan te bieden. Wij willen uiteraard geld verdienen en wij hebben zeer specifiek de niche uitgekozen van de zakenreiziger. Meer dan 80% van de klanten zijn zakenreizigers. En alles aan ons product is daarop afgestemd. Dus wij hebben leren stoelen aan boord, veel beenruimte, volledige maaltijden, meer dan het minimaal aantal hostessen aan boord. Wij vliegen naar zakenluchthavens. London City is onze hub. Dat is het typische voorbeeld van een zakenluchthaven: klein, compact, geen tijdverlies, direct door de controle, direct aan de gate, direct kan je daar inchecken en er zijn directe aansluitingen op metronetwerk.

We hechten ook veel belang aan het op tijd vliegen en de hoge frequentie, om zo onze klanten een grotere keuze aan vluchten te kunnen aanbieden. Dat is hetgeen wat zakenreizigers appreciëren aan ons, en blijkbaar steeds meer. Gisteren hebben we een record gevestigd. We hebben meer dan 3000 (3044) passagiers op 1 dag vervoerd.

Steeds meer mensen ontdekken hoe snel het is. Ondanks de nonsens die Eurostar verkoopt dat zij de snelste zijn. Dat is gewoon bullshit. Wij zijn twee keer zo snel. Wij zijn ook sneller dan andere maatschappijen die naar Gatwick of Heathrow vliegen. Daar verlies je uren en uren tijd met de controles, parking te zoeken, kilometers te lopen naar je gate. Tijd verliezen met taxi, vertragingen.... Dat is het grote voordeel dat VLM aanbiedt. Wij vliegen op kleinere luchthavens zoals Antwerpen, Luxemburg, Rotterdam die de mensen toelaten om geen tijd te verliezen. Je parkeert je auto, stapt binnen en 15 minuten later zit je in het vliegtuig.

**V: Als je er de literatuur op naleest, zijn er sommige mensen die beweren dat in Amerika de regional carriers kunnen bestaan omdat de hub-and-spoke netwerken van de grote netwerkmaatschappijen vol gaten zitten. In Europa is dit echter minder het geval. Geloof U dat dit een belemmering kan zijn voor het uitbouwen van Europese regional carriers?**

In Europa is er net zo goed plaats voor regional carriers. Er is ook grote hoeveelheid aan regional carriers. De meeste zijn inderdaad aangesloten bij de grotere netwerk carriers en verzorgen vluchten naar deze hun hubs om de long haul vluchten of medium long haul vluchten te feeden. In Amerika is dat een beetje hetzelfde concept. Je hebt er wel enkele onafhankelijke regionale grote maatschappijen. Al is de term onafhankelijk wat overdreven. Een groot deel van hun activiteiten is aangesloten op één van de grote maatschappijen. Ze gebruiken dan zelfs de kleuren van die maatschappijen. Sommigen vliegen zelfs in opdracht van 2 maatschappijen. Dan hebben ze daarnaast een klein onafhankelijk netwerkje dat ze zelf uitbouwen onder hun eigen naam. Mesa Airlines is daar een voorbeeld van. VLM is een beetje een uitzondering want wij vliegen onder onze

eigen naam, totaal onafhankelijk en niet naar hubs. En daar zijn maar heel weinig maatschappijen in Europa die ik mij kan bedenken die dat ook zo doen. In Engeland heb je Eastern Airways en Scott Airways. FlyBe is ook onafhankelijk. Dat is echter een raar geval omdat deze low cost proberen te zijn met regionale vliegtuigen, wat niet echt gemakkelijk is omdat die regionale vliegtuigen duurder zijn qua kost per stoel. Maar alle ander zijn gelinkt met een grotere luchtvaartgroep. BMI regional is van BMI, BA Connect is van BA, je hebt Lufthansa City Line. De Lufthansa partners vliegen allemaal voor Lufthansa. Air Nostrum vliegt voor Iberia. Air France heeft Britt Air en Regional. In Scandinavië heb je SAS Mainline die met regionale vliegtuigen vliegt. Skyways is daarentegen wel redelijk onafhankelijk.

**V: De meeste regionale luchtvaartmaatschappijen hangen ook vast aan een grotere maatschappij. Ze zijn in feite een feederluchtvaartmaatschappij. Denkt U dat VLM het zou kunnen volhouden om onafhankelijk te opereren?**

Ik denk dat wel. Dat is een vraag die ons al jaren lang gesteld wordt. Wij vullen een nood in of een vraag van passagiers die naar Londen City willen. Door dat slim te spelen kunnen wij dat doen onder onze eigen naam. De passagiers die ons ontdekt hebben, blijven ook met ons vliegen. Die vliegen 10 – 20 – 30 keer per jaar met ons. Een heel trouw, klein cliënteel dat heel frequent met ons vliegt. Wat ik wel zie is dat wij misschien door acquisities ons gaan verbinden met andere maatschappijen waardoor een groter en sterker regionaal geheel ontstaat. Een grotere regionale luchtvaartmaatschappij met een uitgebreider netwerk. Niet zoals de netwerk carriers maar eerder een point to point netwerk en echt die sterktes uitspelen die een regionale carrier kan bieden. Kwaliteit van product, comfort...

**V: Ziet U binnen het low cost segment een verdere segmentatie gebeuren?**

In Amerika heb je nog een speciaal geval. Dat is Jetblue. Lederen stoelen, TV in de rugleuning. Ik denk dat dit in Amerika alleen maar kan functioneren, met die tv cultuur. In Europa zouden ze er zot van worden van al die tv schermen die liggen te flikkeren. Dus ik denk, ja je hebt pure low cost. Ryanair is daar gewoon heer en meester. Dat is gewoon een pletwals die door Europa dendert. Easyjet is een iets ander concept. Die vliegen ook naar de grote hubs. Ze hebben een iets betere houding, een betere kwaliteit. Zij doen het ook goed en ik denk dat er voor beide producten vraag is. Het is een beetje zoals het onderscheid tussen de Aldi en Colruyt. De Aldi, daar moet je ook niets van verwachten terwijl Colruyt al wat meer service is maar je hebt nog steeds de lage prijzen. Verdere segmentatie, momenteel zie ik het niet. Het enige waar ik eigenlijk op zit te wachten is dat er iemand een low cost long haul product gaat opzetten. Dat zou wel eens kunnen. Dat is dan terug het verhaal van Freddy Laker van 30 jaar geleden.



**V: Die low cost long haul carriers, hoe ziet U dat in zijn werk gaan? Is dat een Europese maatschappij? Omdat deze toch met hoge werkingskosten zitten. Of zouden dat eerder maatschappijen uit Midden Oosten zijn, zoals Emirates. Ze hebben al zeer lage kosten, alleen gaan lage prijzen.**

Ja, het moet per definitie een Europese of een Amerikaanse maatschappij zijn want een niet-EU maatschappij krijgt nooit de freedom die je nodig hebt om hier te starten. Men kan hoogstens fifth freedom rechten krijgen met een vlucht die begint in Dubai, stopt in Amsterdam en dan doorgaat. De kans dat het een Amerikaanse of een Engelse maatschappij is, is vrij groot. Een continentaal Europese low cost maatschappij op de long haul zal vrij moeilijk zijn.

**V: Er wordt tegenwoordig veel gepleit om de bilaterale akkoorden met de VSA door één groot open skies akkoord te vervangen. Sommige mensen zeggen, binnen een paar jaar is het zover. Anderen zeggen dat het er waarschijnlijk nooit van gaat komen. Wat denkt U?**

Ik weet het niet. Ik heb mij daar niet veel in verdiept. Ik weet dat dit al jaren speelt en dat het een ultra politiek gegeven is. Sommige Europese landen doen daar moeilijk over. De Fransen, Engelsen en Duitsers. Ze denken allemaal dat ze van de kaart geveegd gaan worden door de Amerikanen. De Nederlanders zijn daar dan weer veel opener in. Die hebben op zichzelf een open skies agreement afgesloten, jaren geleden, en nu worden ze verplicht om dat terug te draaien door de Europese Commissie. Deze heeft het laken naar zich toetrokken voor de onderhandelingen. Dus, ik weet het niet.

**V: Geloof u in het nieuwe model van de next generation carriers?**

Ik denk dat dit wel een slimme aanpak is. De kunst zal wel zijn om die productsegmentatie aan boord zo optimaal te doen, en om ervoor te zorgen dat je nog altijd aantrekkelijk bent voor de klanten die veel betalen. Daarbuiten moet je een heel basic product hebben voor de klanten die weinig willen betalen. Je moet je management revenue tactieken hier ook op afstemmen. Alles draait om het revenue management. Zorgen dat je de juiste klassen openzet. Dat je geen lage tarieven open laat staan een week voor vertrek bijvoorbeeld. Dit kan alleen met een doorgedreven yield management.

**V: Denkt U dat een maatschappij die dan verandert, veel verwarring doet ontstaan bij de klant? Het zou kunnen dat deze klanten afhaken en voor een andere maatschappij kiezen.**

Er zit een zeker gevaar in. Zeker voor Brussels Airlines die redelijk kleine vliegtuigen hebben. Je kan niet alles tegelijk zijn. Als je een voldoende groot vliegtuig hebt, zoals Air Canada, Dan heb je het aantal stoelen waarmee je kan spelen om die segmentatie uit te voeren. Als wij twee goedkope tickets zouden aanbieden op onze Fokker50! Dat is al 10% van onze bezettingsgraad. Wij hebben daar de capaciteit niet voor en doen daar dus niet aan mee. Het is zo al moeilijk genoeg om geld te verdienen als luchtvaartmaatschappij. Je moet naast voldoende capaciteit ook voldoende volume blijven houden van mensen die de hoge prijzen willen betalen. Dat is het prime publiek, waar je je winsten op haalt. Als SNBA erin slaagt om toch dat publiek te behouden en ze kunnen hun cabine beter opvullen dan nu, want nu hebben ze 60% load factor, dan bestaat de mogelijkheid deze optedrijven tot 80 – 90%. Dat zou wel eens kunnen werken.

**V: Er zijn mensen die twifelen aan het businessmodel van Ryanair omdat het teveel afhangt van overheidssubsidies vanuit regionale luchthavens. Deze zullen waarschijnlijk na verloop van tijd vervallen door het strenger optreden van de Europese Commissie. Denkt u dat gratis vliegen, zoals Michael O'Leary beweert, haalbaar is? Of is dit een reclame stunt?**

Onzin. Ja, het is een reclame stunt om de concurrentie zot te maken. Ze zullen wel gratis tickets blijven aanbieden maar er zijn grenzen. Het stoot mij een beetje tegen de borst van Ryanair. Iedereen uitwringen, iedereen tegen u in het harnas jagen, geen service, geen consideratie voor passagiers, gehandicapten wegsturen... . Ik vind dat niet sympathiek. Ik denk dat die arrogantie zich ooit tegen Ryanair zal keren. Ik denk wel dat het model op zich geen problemen zal hebben om te overleven als die subsidies van die luchthavens afgebouwd zullen worden onder druk van die Europese Commissie. Ze gaan dan hun prijzen met een paar euro moeten omhoog doen maar het gaat nog altijd goedkoop blijven. Het is niet daarom dat het tot mislukken gedoemd is. Easy jet overleeft ook op de zeer dure

luchthavens. En die zullen altijd duurder blijven dan regionale luchthavens die subsidies aanbieden. Maar dat alles gratis zou worden....

Tegenwoordig moet je al betalen om uw valies met een systeem aan boord te laten brengen. En dan kraamt hij van die onzin uit, van "De mensen kunnen, door de besparing voor het lage ticket dat ze gekocht hebben, hun kleren toch kopen op hun bestemming?" Wat doe je dan met de kleren die je daar gekocht hebt? Ik vind het zo tegen de borst stuiten qua ethiek... . Ik denk eerder dat Ryanair daar een probleem mee gaat krijgen.

Op een gegeven moment, als er zich een ongeval voordoet, gaan ze het zeer moeilijk krijgen. Ryanair gaat daar geen risico mee nemen, maar jan-met-de-pet zegt: "Dat kan niet dat dit zo goedkoop is!". Iedereen gaat dan zeggen "Zie je wel, ze hebben op onderhoud bespaard, het is niet meer veilig... . " en de mensen gaan niet meer met hun willen vliegen. Nu, ze hebben veel geld, ze kunnen het lang uithouden. Ze zitten op een berg cash van, ik denk ondertussen, 2 miljard euro. Ik schat dat ze daarmee een jaar leeg kunnen vliegen. Dat is toch vrij indrukwekkend.

**V: Denkt U niet dat er na verloop van tijd een overcapaciteit gaat ontstaan bij low cost carriers?**

Dat is al. Er gaan nog slachtoffers vallen. Er zijn al maatschappijen overkop gegaan en er gaan er nog overkop gaan. Dus, ja ik denk dat er teveel vliegtuigen besteld worden. Ik denk zelfs dat Ryanair en Easyjet op de rem gaan moeten staan. Ze krijgen verschillende nieuwe vliegtuigen per maand en dat gaat op een gegeven moment toch problemen moeten geven.

# Auteursrechterlijke overeenkomst

*Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen en uw akkoord te verlenen.*

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**De impact van lowbudgetmaatschappijen op de Europese luchtvaart**

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2006**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt houdt in dat ik/wij als auteur de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij kan reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

U bevestigt dat de eindverhandeling uw origineel werk is, en dat u het recht heeft om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. U verklaart tevens dat de eindverhandeling, naar uw weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

U verklaart tevens dat u voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen hebt verkregen zodat u deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal u als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze licentie

Ik ga akkoord,

**Domien BRUFFAERTS**

Datum: