

Strategische allianties in de luchtvaart

Gevalstudie: Brussels Airlines

Bert Thoelen

promotor :
Prof. dr. Patrick DE GROOTE

co-promotor :
De heer Wouter FAES

Samenvatting

Deze masterproef bestudeert strategische allianties in de luchtvaart. De eerste drie hoofdstukken bespreken het praktijkprobleem, de onderzoeksvragen en de onderzoeksofzet. De voorbij decennia zijn er ingrijpende veranderingen geweest in de luchtvaart. Deze masterproef begint met een schets van deze belangrijke trends in de luchtvaart in hoofdstuk vier en de kostenstructuur in hoofdstuk vijf. De liberalisering die werd doorgevoerd heeft gezorgd voor meer maatschappijen en een groei van de trafiek. Die nieuwe maatschappijen waren vaak lagekostenmaatschappijen of gewone maatschappijen met een betere kostenstructuur en meer klantgerichtheid. Deze nieuwe maatschappijen gingen de concurrentie aan met de bestaande, gewone maatschappijen. De liberalisering heeft echter ook mogelijkheden tot samenwerking gecreëerd. Naast de liberalisering, heeft ook de globalisering een belangrijke invloed gehad op de luchtvaart. De globalisering vereist dat de maatschappijen beschikken over een globaal netwerk. Deze trends hebben ervoor gezorgd dat er samenwerking kwam tussen de maatschappijen. In hoofdstuk zes worden strategische allianties in de luchtvaart besproken. De strategische allianties in de luchtvaart zijn samenwerkingen tussen twee of meerdere maatschappijen die samen werken om de competitiviteit en de algehele prestaties te verbeteren (Iatrou en Alamdari, 2005, p.128). De samenwerking is op globale schaal en gericht op de lange termijn. Er zijn momenteel drie grote strategische allianties actief, namelijk: Star Alliance, Oneworld en SkyTeam. De maatschappijen in deze allianties werken op verschillende manieren samen. Ze koppelen hun netwerken, ze stellen vluchtschema's op elkaar af en vervoeren elkaars passagiers via code-share overeenkomsten. Daarnaast zetten ze gezamenlijke *frequent flyer* programma's op, creëren ze nieuwe producten en lanceren ze gezamenlijke reclamecampagnes. Om kosten te besparen gaan de maatschappijen schaalvoordelen benutten, activa delen en gezamenlijk aankopen. In hoofdstuk zeven en acht worden de voor- en nadelen voor luchtvaartmaatschappijen besproken. Door de samenwerking kunnen de luchtvaartmaatschappijen nieuwe markten bereiken en meer klanten aantrekken. In de literatuur zijn hiervoor veel bewijzen te vinden. Er werd ook zelf een statistische test met data van de AEA (Association for European Airlines) uitgevoerd. Voor kostenbesparingen zijn er ook veel aanwijzingen in de literatuur. Luchtvaartmaatschappijen kunnen besparen op activa, arbeidskosten, marketingkosten, andere werkingskosten, ... Daarnaast is leren en innovatie ook belangrijk bij alliantievorming. Maatschappijen kunnen leren van elkaar. Het belangrijkste nadeel voor luchtvaartmaatschappijen is dat ze moeten investeren en extra kosten maken om lid te zijn van een alliantie. Er moet

voldoende uniformiteit zijn tussen de leden en hiervoor moet men investeren in IT, trainingen, ... Een ander nadeel is dat maatschappijen zich sterk gaan associëren met andere maatschappijen. Negatieve berichten over andere maatschappijen kunnen dan echter ook op de eigen maatschappij afstralen. Tenslotte kan het lidmaatschap van een alliantie ook zorgen voor meer onzekerheid. Luchtvaartmaatschappijen moeten mogelijk hun strategie veranderen, van leverancier en samenwerkingspartners veranderen, ... zonder de garantie te hebben dat de alliantie een succes wordt/blijft.

De klanten van de luchtvaartmaatschappijen ondervinden ook effecten van alliantievorming. Deze effecten worden besproken in hoofdstuk negen en tien. Door middel van een literatuurstudie werden voor- en nadelen voor de klanten geïdentificeerd. Klanten ondervinden voordelen omdat ze toegang hebben tot een groter netwerk, ze kunnen punten van het *frequent flyer programma* verzamelen en gebruiken bij alle maatschappijen. Klanten kunnen ook nieuwe producten bestellen, zoals tickets om naar meerdere bestemmingen te reizen binnen één of meerdere continenten. Dit wordt mogelijk door het echt globale netwerk van de allianties. Het effect van allianties op de prijzen is niet éénvoudig. Of er prijsstijgingen of prijsdalingen op een bepaalde route te verwachten zijn, hangt af van de marktmacht van de allianties op die route. Voor zowel prijsstijgingen als prijsdalingen zijn er bewijzen gevonden in de literatuur. Naast mogelijke prijsstijgingen zijn er nog andere nadelen bij allianties. De theorie toont aan dat klanten mogelijk meer moeten overstappen en minder met de eigen maatschappij vliegen.

In hoofdstuk elf worden naast allianties nog alternatieve mogelijkheden voor luchtvaartmaatschappijen geformuleerd. De maatschappijen kunnen onafhankelijk blijven als ze een goede strategie vinden, ze kunnen lid worden van een alliantie of ze kunnen kiezen voor een fusie of een overname. Elke optie heeft voor- en nadelen, deze worden besproken in het hoofdstuk.

Na de literatuurstudie volgt er de case-study Brussels Airlines. De structuur van de literatuurstudie wordt gebruikt om het geval van Brussels Airlines uit te leggen. In hoofdstuk dertien wordt er een situatieschets van Brussels Airlines gegeven. De historiek, de kerncijfers, de luchtvloot, bestemmingen, ... worden bestudeerd. Het belangrijkste feit in dit hoofdstuk is dat Brussels Airlines sinds december 2009 officieel lid is van de Star Alliance. In hoofdstuk veertien wordt ingegaan op de effecten voor Brussels Airlines. Door middel van een interview bij Geert Sciot, vice-directeur communicatie bij Brussels

Airlines, werd een analyse gemaakt voor Brussels Airlines. De Star Alliance bleek de beste optie voor Brussels Airlines omwille van de hoge toegevoegde waarde. Brussels Airlines heeft moeten investeren om lid te worden en moet ook jaarlijks kosten maken om lid te mogen zijn. Ze verwachten echter een positief resultaat omdat ze verwachten dat de trafiek gaat stijgen met vijf à tien procent binnen een termijn van één à twee jaar. Een kostendaling wordt niet meteen verwacht: op dit punt kunnen allianties nog verbeteren. De toekomst van Brussels Airlines ligt bij Lufthansa. In 2011 wordt een Brussels Airlines waarschijnlijk overgenomen door Lufthansa.

In hoofdstuk vijftien wordt ingegaan op het klantenperspectief bij de case van Brussels Airlines. Er werd gebruik gemaakt van een enquête bij Vlaamse personen die vliegen voor het werk. Er werden 105 respondenten bereikt door een grote mailing naar bedrijven en organisaties. De resultaten tonen aan dat de respondenten behoren tot de (potentiële) klanten van Brussels Airlines. Uit de resultaten kunnen we afleiden dat de respondenten redelijk goed op de hoogte zijn van de activiteiten en het alliantie-lidmaatschap van Brussels Airlines. De helft van de respondenten zijn lid van één of meerdere *frequent flyer programma's*. De respondenten zijn hierover redelijk goed geïnformeerd. Bij het frequent flyer programma hebben ze vooral een voorkeur voor prioriteitsvoordelen bij het inchecken en kortingen op tickets. De analyse van de resultaten toont aan dat de respondenten vinden dat er voornamelijk voordelen zijn bij allianties. Men gaat minder akkoord met de nadelen van de allianties. Indien we kijken naar welke factoren de respondenten belangrijk vinden bij de keuze van hun luchtvaartmaatschappij, zien we dat de factoren die gelinkt zijn met allianties niet heel belangrijk zijn. Enkel de factoren "goede vertrek- en aankomsttijden", "zo veel mogelijk directe vluchten" en "snelle check-in en vlotte overstappen" zijn factoren die belangrijk zijn en gelinkt met allianties. De andere alliantie-gerelateerde factoren zijn extra's, maar behoren niet tot de belangrijke eisen van de respondenten. De heel frequente vliegers vinden een aantal alliantie-gerelateerde factoren wel belangrijker. Ze hechten ook minder belang aan de prijs. Voor de heel frequente vliegers zien we dat het lidmaatschap wel extra waarde levert. De heel frequent vliegers zorgen voor een groot deel van de omzet en voor Brussels Airlines kan het lidmaatschap dus belangrijke financiële voordelen bieden.

Voorwoord

Het schrijven van deze masterproef was een grote uitdaging. Dit interessante onderwerp heeft me een jaar lang bezig gehouden en zal me nog steeds bezig houden. De luchtvaart is een veelzijdig onderwerp. Ik vond het zeer boeiend om het aspect van strategische allianties in de luchtvaart te bestuderen. Vele mensen overal ter wereld komen in aanraking met die strategische allianties. De impact is dus groot en ik ben blij dat ik dit werk kan afleveren. Het is een bekroning op mijn vijfjarige studie handelsingenieur. De kennis die ik heb opgedaan in mijn opleiding en mijn motivatie en doorzettingsvermogen hebben er voor gezorgd dat ik deze masterproef tot een goed einde heb kunnen brengen.

Een jaar werken aan een groot project vereist de nodige ondersteuning. Ik zou graag mijn promotor prof. dr. De Groote en mijn co-promotor meneer Faes willen bedanken voor hun ondersteuning en advies. Dit heeft bijgedragen tot de voltooiing van deze masterproef. Daarnaast zou ik ook graag Geert Sciot, vice-directeur communicatie bij Brussels Airlines, willen bedanken. Hij heeft de tijd genomen om mijn vragen te beantwoorden en mij interessante documentatie te bezorgen. Ik wil ook graag meneer Danny Lambrechts bedanken voor de technische ondersteuning die nodig was voor de enquête. Mijn vriendin Anne Biets verdient ook speciaal aandacht. Zij heeft mij doorheen het jaar altijd gesteund en veel motivatie en inspiratie gegeven. Al deze mensen zou ik graag willen bedanken.

Inhoudsopgave

Samenvatting	I
Voorwoord	IV
Inhoudsopgave	V
Lijst met figuren	VIII
Lijst met tabellen.....	IX
Woordenlijst en lijst met afkortingen.....	X
Inleiding	- 1 -
1. Probleemstelling	- 2 -
2. Onderzoeksvragen	- 4 -
2.1 Centrale onderzoeksvraag	- 4 -
2.2 Deelvragen	- 5 -
2.3 Case.....	- 8 -
3. Onderzoeksopzet	- 10 -
4. Liberalisering.....	- 12 -
4.1 Evolutie van de liberalisering in de luchtvaart	- 12 -
4.2 Europa: streven naar Europese eenheidsmarkt	- 15 -
4.3 Effecten van de liberalisering.....	- 17 -
5. Kostenstructuur in de luchtvaart.....	- 21 -
6. Allianties: definities en samenwerkingsvormen	- 28 -
6.1 Definities	- 28 -
6.2 Soorten allianties	- 29 -
6.3 Samenwerkingsvormen.....	- 30 -
6.4 De drie grote strategische allianties.....	- 33 -
6.5 Andere strategisch allianties	- 42 -
7. Voordelen voor luchtvaartmaatschappijen	- 44 -
7.1 Nieuwe markten bereiken en nieuwe klanten aantrekken	- 44 -
7.2 Kostenbesparingen.....	- 55 -
7.2.1 Besparingen op activa.....	- 55 -
7.2.2 Besparingen op arbeidskosten	- 56 -
7.2.3 Besparingen op marketingkosten	- 56 -

7.2.4 Besparingen op andere werkingskosten	- 57 -
7.2.5 Bewijzen van kostenbesparingen.....	- 58 -
7.3 Innovatie en leren door allianties	- 60 -
7.4 Verdere gevolgen van de voordelen.....	- 61 -
8. Nadelen voor luchtvaartmaatschappijen.....	- 62 -
8.1 Extra kosten.....	- 62 -
8.2 Mogelijke imagoschade.....	- 63 -
8.3 Meer onzekerheid en minder controle	- 65 -
9. Voordelen voor de klanten	- 67 -
9.1 Grotere netwerktoegang	- 67 -
9.2 Prioriteitsvoordelen bij meerdere luchtvaartmaatschappijen	- 68 -
9.3 Gezamenlijke <i>frequent flyer</i> programma's	- 68 -
9.4 Specifieke alliantieproducten	- 69 -
9.5 Lagere ticketprijzen door allianties	- 70 -
10. Nadelen voor de klanten	- 71 -
10.1 Minder directe vluchten en meer overstappen	- 71 -
10.2 Minder met de eigen luchtvaartmaatschappij vliegen	- 71 -
10.3 Hogere ticketprijzen door allianties.....	- 72 -
11. Waarom allianties en de alternatieven	- 73 -
11.1 Een raamwerk voor de optimale keuze.....	- 73 -
11.2 Onafhankelijk blijven	- 74 -
11.2.1 Lagekostenstructuur	- 74 -
11.2.2 Differentiëren en focussen	- 75 -
11.2.3 Samenwerken zonder lid te worden	- 75 -
11.3 Fusies/overnames	- 76 -
11.4 Voor een strategische alliantie kiezen	- 76 -
11.5. Ledenselectie.....	- 77 -
12. Conclusie literatuurstudie.....	- 79 -
13. Inleiding case Brussels Airlines	- 82 -
13.1 Historiek Brussels Airlines	- 82 -
13.2 Kerngegevens voor Brussels Airlines.....	- 83 -
13.2.1 Kerncijfers van Brussels Airlines	- 83 -
13.2.2 Het netwerk en de vloot van Brussels Airlines	- 87 -

14. Effecten voor Brussels Airlines	- 89 -
14.1 De weg naar het lidmaatschap	- 89 -
14.2 Het kiezen van een alliantie	- 90 -
14.3 Voordelen voor Brussels Airlines.....	- 92 -
14.3.1 Nieuwe markten bereiken en nieuwe klanten aantrekken.....	- 92 -
14.3.2 Kostenbesparingen	- 95 -
14.4 Nadelen voor Brussels Airlines	- 96 -
14.5 Effect voor de klanten volgens Brussels Airlines	- 97 -
14.6 Toekomst van Brussels Airlines en de luchtvaart	- 97 -
15. Het klantenperspectief voor Brussels Airlines.....	- 99 -
15.1 Kadering van het onderzoek	- 99 -
15.2 Variabelen en vragen bij het onderzoek	- 100 -
15.3 Onderzoekresultaten	- 106 -
15.3.1 Reden en frequentie van vliegen	- 107 -
15.3.2 Frequent flyer programma's en voordelen.....	- 112 -
15.3.3 Kennis van Brussels Airlines.....	- 115 -
15.3.4 Voor- en nadelen van allianties voor de klanten	- 118 -
15.3.5 Belangrijkheid van factoren bij de keuze van een maatschappij.....	- 120 -
15.4 Discussie bij het onderzoek	- 129 -
16. Conclusie case-study Brussels Airlines	- 130 -
17. Bibliografie.....	- 132 -
18. Bijlage	- 138 -

Lijst met figuren

1.1: Evolutie van het marktaandeel van de verschillende soorten luchtvaartmaatschappijen op basis van het beschikbaar aantal zetels per week	- 2 -
4.1: Impact van de liberalisering in de luchtvaart.....	- 18 -
4.2: Aantal vervoerde passagiers (in milj.) tussen de VSA en Canada van 1990 tot 2004	- 19 -
5.1: Evolutie van de operationele marges (in %) luchtvaartmaatschappijen (1988-2006).....	- 21 -
5.2: Schematische voorstelling kosten full-service luchtvaartmaatschappij	- 23 -
6.1: Onderlinge grootte van de leden binnen de Star Alliance op basis van omzet.....	- 47 -
6.2: Onderlinge grootte van de leden binnen Oneworld op basis van omzet	- 38 -
6.3: Onderlinge grootte van de leden binnen SkyTeam op basis van omzet.....	- 40 -
7.1: Frankfurt als hub in de Star Alliance	- 45 -
7.2: Een hub met 4 spokes	- 46 -
7.3: Een hub met 5 spokes	- 47 -
7.4: Positieve impact van allianties op de trafiek	- 48 -
7.5: Mate van impact op de trafiek door allianties	- 48 -
7.6: Positieve impact van allianties op de omzet.....	- 50 -
7.7: Mate van impact op de omzet door allianties	- 50 -
7.8: Daling van de kosten door allianties	- 59 -
7.9: Impact van de kostendaling door allianties	- 59 -
11.1: Een raamwerk met de keuzemogelijkheden voor een luchtvaartmaatschappij	- 73 -
13.1: Omzet Brussels Airlines in miljoen euro (2002-2008).....	- 84 -
13.2: RPK en ASK Brussels Airlines in miljoen(2002-2009).....	- 86 -
13.3: Loadfactor Brussels Airlines (2002-2009).....	- 87 -
14.1: Brussel als belangrijke hub in West-Europa.....	- 92 -
14.2: Brussel als hub voor de Star Alliance	- 93 -
14.3: Intercontinentale passagiers per hub en per alliantie	- 94 -
14.4: Impact van alliantie op maatschappijen	- 95 -
15.1: Plot gemiddelde toegang tot veel bestemmingen.....	- 124 -
15.2: Plot gemiddelde prijs	- 124 -
15.3: Plot gemiddelde goed frequent flyer programma	- 125 -
15.4: Plot gemiddelden toegang tot lounges	- 126 -
15.5: Plot gemiddelden directe vluchten en weinig overstappen	- 126 -
15.6: Plot gemiddelden vertrek en aankomsttijden	- 127 -
15.7: Plot gemiddelden belang van alliantie	- 128 -

Lijst met tabellen

5.1: Relatief gewicht van de kostenposten in % van totale kosten bij full-service luchtvaartmaatschappijen.....	- 24 -
6.1: Kerncijfers van de drie grote strategische allianties	- 41 -
7.1 : Grootte van de trafiekverandering na het lid worden van een alliantie	- 49 -
7.2: Wijziging omzet na alliantie-vorming.....	- 50 -
7.3: Gegevens voor statistische analyse	- 51 -
7.4: Verandering van de kosten door alliantievorming	- 60 -
13.1: Omzet, EBIT en EBIT-marge Brussels Airlines (2002-2008).....	- 84 -
13.2: RPK, ASK, aantal passagiers en vracht Brussels Airlines (2002-2009).....	- 85 -
13.3: Overzicht luchtvloot Brussels Airlines.....	- 88 -
15.1: Verdeling geslacht respondenten	- 101 -
15.2: Verdeling beroeps categorieën respondenten	- 101 -
15.3: Reden en frequentie van vliegen	- 107 -
15.4: Gemiddeldes reden en frequentie van vliegen.....	- 108 -
15.5: Lidmaatschap frequent flyer programma	- 112 -
15.6: Informatie hebben over frequent flyer programma.....	- 113 -
15.7: Informatie willen over frequent flyer programma.....	- 114 -
15.8: Belangrijkheid voordelen frequent flyer programma	- 115 -
15.9: Frequentie van vliegen met Brussels Airlines	- 115 -
15.10: Kennis van de activiteiten van Brussels Airlines	- 116 -
15.11: Kennis over bij welke alliantie Brussels Airlines hoort.....	- 116 -
15.12: Voordelen en nadelen bij strategische allianties	- 118 -
15.13: Belang van factoren bij keuze voor een luchtvaartmaatschappij.....	- 121 -
15.14: Belang van het lidmaatschap van een strategische alliantie	- 127 -

Woordenlijst en lijst met afkortingen

Woordenlijst

- Frequent flyer programma: speciaal aanbod gecreëerd door luchtvaartmaatschappijen. Reizigers kunnen genieten van een aantal voordelen (toegang tot lunches, korting op tickets, ...) indien ze vaak vliegen met een bepaalde maatschappij en/of alliantie.
- Hedging: een financieel risico proberen te verkleinen door een andere investering. Termijncontracten en opties zijn de belangrijkste methodes om te *hedgen*. *Hedging* wordt voornamelijk gebruikt om schommelingen in valuta en de prijs van grondstoffen in te dekken.
- *Hub-en-spoke* systeem: een netwerkstructuur die gebruikt wordt in de transportsector om een optimale benutting van de capaciteit te realiseren. Kleinere vliegtuigen worden gebruikt voor het vervoer van een kleinere luchthaven naar een grote, centrale luchthaven (de *hub*). Na een overstap in een groter vliegtuig vliegt men verder naar de eindbestemming. Via *hub-en-spoke* kan men een groot aantal luchthavens op een economisch verantwoorde manier verbinden. *Hub-en-spoke* probeert een optimale capaciteitsbenutting te realiseren.
- Liberalisering: overheidsmaatregelen genomen om concurrentie te bevorderen. Beperkingen om tot de markt toe te treden worden verminderd of helemaal weg genomen.

Afkortingen

- AEA = Association of European Airlines: handelsorganisatie van de grote luchtvaartmaatschappijen in Europa.
- ATA = Air Transport Association: handelsorganisatie van de grote luchtvaartmaatschappijen in de Verenigde Staten van Amerika.

- ASK = Available Seat Kilometers: een eenheid gebruikt in de luchtvaart die wordt bekomen door het aantal beschikbare plaatsen te vermenigvuldigen met de gevlogen afstand.
- CRS = Computer ReservatieSysteem
- EC = Europese Commissie
- ELFAA = European Low Fares Airlines Association: handelsorganisatie van de lagekostenmaatschappijen in Europa.
- EU = Europese Unie
- FFP = Frequent Flyer Programma: zie woordenlijst
- LCC= Low Cost Carrier
- IATA = International Air Transport Association: handelsorganisatie van luchtvaartmaatschappijen in de hele wereld.
- ICAO = International Civil Aviation Organisation
- FSNC = Full Service Network Carrier
- RPK = Revenue Passenger Kilometers: een eenheid gebruikt in de luchtvaart die wordt bekomen door het aantal betalende passagiers te vermenigvuldigen met het aantal kilometers dat ze gevlogen hebben.
- VK = Verenigd Koninkrijk
- VSA = Verenigde Staten van Amerika

Inleiding

In de hal van het hoofgebouw van Brussels Airlines ziet men meteen het grote logo van de Star Alliance tegen de muur. Aan de linkerkant ziet men drie schaalmodellen. Een model van Brussels Airlines, Lufthansa en de Star Alliance. De informatiefolder van Brussels Airlines vermeldt het lidmaatschap van de Star Alliance. En ook op de website vermeldt Brussels Airlines overal de Star Alliance. Allianties zijn al sinds de jaren '90 echt aanwezig in de luchtvaart. België had reeds eerder een maatschappij in een alliantie, namelijk Sabena. Zoals iedereen weet, liep het verhaal van Sabena dramatisch af. De samenwerking met andere maatschappijen draaide uit op het faillissement van de nationale luchtvaartmaatschappij. In de jaren na het faillissement is er echter veel veranderd. De allianties zijn veranderd: ze zijn groter, stabiel, ... Er is ook een nieuwe grote Belgische luchtvaartmaatschappij, Brussels Airlines. Eind 2009 treedt er opnieuw een Belgische maatschappij toe tot een alliantie. Brussels Airlines wordt lid van de Star Alliance. Deze unieke en belangrijke gebeurtenis is de aanleiding om het fenomeen allianties in de luchtvaart onder de loep te nemen in deze masterproef. Wat zijn allianties, wat betekenen ze voor de maatschappijen en de klanten, waarom kiezen maatschappijen voor allianties, ... ? Deze belangrijke vragen komen in dit werk aan bod. Deze vragen worden bestudeerd met behulp van de literatuur en onderzoeken van anderen.

Daarnaast is er specifiek aandacht voor het geval van Brussels Airlines. Het theoretisch kader wordt toegepast op Brussels Airlines. De theoretische analyses worden aangevuld met eigen onderzoek. Een interview en een enquête leveren informatie om de case van Brussels Airlines beter te bestuderen. De nadruk ligt vooral op de effecten voor Brussels Airlines en de klanten. De lezer krijgt door deze masterproef een overzicht van allianties in de luchtvaart en hoe dit concreet werkt voor Brussels Airlines.

De gegevensverzameling werd gestopt op 30 april 2010.

1. Praktijkprobleem

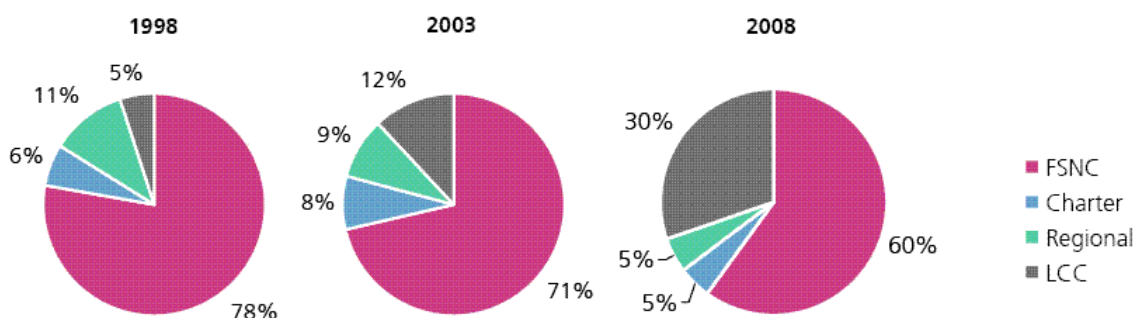
De concurrentie tussen de luchtvaartmaatschappijen is de laatste jaren sterk toegenomen.

De liberalisering in de VSA en Europa hebben ervoor gezorgd dat de intrede in de luchtvaart makkelijker werd. Vóór de liberalisering waren er vooral nationale luchtvaartmaatschappijen. Deze waren vaak inefficiënt en weinig marktgericht. De vrijmaking van de markt heeft er voor gezorgd dat er nieuwe, private maatschappijen werden opgericht, die meer marktgericht en efficiënter zijn. (Henderix, 2005, p.8-9).

Er zijn vooral nieuwe lagekostenmaatschappijen toegetreden tot de markt (Berrittella M. et al., 2009, p.1). De lagekostenmaatschappijen richten zich op prijsconcurrentie. Ze hebben een bedrijfsstructuur die gericht is op lage kosten en goedkopere tickets. Zo wordt geprobeerd een groot marktaandeel te verwerven. De lagekostenmaatschappijen zetten druk op de prijzen die de gewone luchtvaartmaatschappijen kunnen hanteren (Barbot et al., 2008, p.270).

Figuur 1.1 toont aan dat het marktaandeel van de lagekostenmaatschappijen sterk vergroot is in de voorbije tien jaar. Het marktaandeel van de reguliere maatschappijen (= FSNC) staat onder druk.

Figuur 1.1: Evolutie van het marktaandeel van de verschillende soorten luchtvaartmaatschappijen op basis van het beschikbaar aantal zetels per week



(FSNC = full service network carriers, LCC = low cost carriers)

Bron: Analyses of the European air transport market: Airline bussiness models, German Aerospace Center in opdracht van de Europese Commissie, 2008, p.16

Het is duidelijk dat de reguliere maatschappijen zich moeten aanpassen aan de verhoogde concurrentie. Een mogelijke manier om hier op te reageren is het vormen van strategische allianties (Berrittella M. et al., 2009, p.1). Een strategische alliantie is een samenwerking tussen twee of meerdere bedrijven die middelen gaan inzetten om samen waarde te creëren (Bamford et al., 2003, p.12).

Het doel van deze masterproef is om te kijken naar wat de effecten zijn van het lidmaatschap van een strategische alliantie in de luchtvaart. Er wordt onderzocht of een strategische alliantie een antwoord kan bieden op de toegenomen concurrentiedruk van andere maatschappijen en/of andere allianties.

De globalisering zorgt ervoor dat luchtvaartmaatschappijen zich op meer markten kunnen richten en er ook meer vraag is naar internationaal reizen. De globale markt betekent echter ook meer concurrentie (Agusdinata en de Klein, 2002, p.203). Een globaal netwerk creëren is een grote investering die vaak enkel weggelegd is voor zeer grote maatschappijen (Agusdinata en de Klein, 2002, p.204). In deze masterproef wordt onderzocht of allianties helpen bij het vormen van een globaal netwerk en het bereiken van nieuwe markten.

De financiële en economische crisis die is begonnen in het midden van 2008 heeft ook een sterke invloed op de resultaten van de luchtvaartmaatschappijen. Onder meer Brussels Airlines en Japan Airlines lieten lagere passagiersaantallen optekenen (De Tijd, 2 april 2009 en 24 september 2009). Op de website van de AEA kunnen we uit de cijfers afleiden dat er na november 2008 een sterke daling is geweest in het aantal RPK (Website AEA). De crisis vormt een extra probleem voor de luchtvaartmaatschappijen. Om te overleven zijn er kostenbesparingen nodig. Samenwerken met andere maatschappijen wordt als een mogelijke oplossing geformuleerd. (De Tijd, 24 september 2009).

Deze masterproef probeert een oplossing te vinden voor het hier geformuleerde praktijkprobleem. De toegevoegde waarde van deze analyse is dat men een actueel inzicht krijgt in de economische situatie in de luchtvaart. Deze masterproef kan ook nuttige informatie leveren aan luchtvaartmaatschappijen die nog geen lid zijn van een alliantie. Maatschappijen die al lid zijn van een alliantie kunnen ook verbeteringen doorvoeren.

2. Onderzoeksvragen

2.1 Centrale onderzoeksvraag

De masterproef richt zich op strategische allianties in de luchtvaart. Men zal een beter inzicht krijgen in de concurrentie in de luchtvaart en de betekenis hierbij van de strategische allianties. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook:

Wat zijn de effecten van het lidmaatschap van een strategische alliantie voor luchtvaartmaatschappijen?

Verantwoording onderzoeksvraag

Het beantwoorden van deze onderzoeksvraag zal een inzicht geven in welke voor- en nadelen een luchtvaartmaatschappij kan realiseren door lid te worden van een strategische alliantie. We willen hiermee onderzoeken of een strategische alliantie een antwoord kan bieden op de toegenomen concurrentie tussen de luchtvaartmaatschappijen en/of allianties. Het is logisch om te stellen dat men eerst de voor- en nadelen gaat afwegen vooraleer men overgaat tot het lidmaatschap. Het is de bedoeling om te kijken of de maatschappijen die lid zijn geworden van een strategische alliantie hierdoor een sterkere positie hebben bereikt. De vereisten die door de alliantie worden opgelegd kunnen ook een belangrijke invloed hebben.

Onderzoeksopzet

De centrale onderzoeksvraag wordt onderzocht door middel van een uitgebreide literatuurstudie. Verschillende *journals* hebben artikels over de economische aspecten in de luchtvaart (Journal of Air Transport Management, Journal of Transport Geography, ...). Verder zijn er *journals* en boeken die toegespitst zijn op allianties. De publicaties zullen geselecteerd en gebruikt worden om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Daarnaast zijn er nog een aantal luchtvaartorganisaties die publicaties en cijfers ter beschikking stellen. In Europa gaat het over de Association of European Airlines (AEA) en de European Low Fares Airlines Association (ELFAA). In de VSA is er de Air Transport Association of America (ATA). Er is ook nog een internationale organisatie: de International Air Transport Association (IATA). Overheidsinstellingen zoals de Europese Commissie verzamelen ook cijfergegevens en laten studies uitvoeren. Deze bronnen zullen doorzocht worden om antwoorden te vinden op de onderzoeksvraag. Een eerste, beperkte literatuurstudie toont aan dat het lidmaatschap van een alliantie kan zorgen

voor het delen van vaste kosten en capaciteit (Berrittella et al., 2009, p.1). Bamford et al. vermelden dat luchtvaartmaatschappijen toegang krijgen tot nieuwe markten. Een voorwaarde voor leden van de alliantie is dat ze een gelijke kwaliteit proberen aan te bieden. Negatieve ervaringen van klanten bij een lid van de alliantie kan er voor zorgen dat de klanten hun negatief beeld projecteren naar de andere leden van de alliantie (Tiernan et al., 2008, p.99). Wetenschappelijke papers en boeken zullen gebruikt worden om een antwoord te formuleren op deze deelvraag. Er kan ook gebruik gemaakt worden van cijfergegevens om deze onderzoeksvraag te beantwoorden. De financiële en/of operationele cijfers van de verschillende maatschappijen en allianties kunnen geanalyseerd worden. Het is de bedoeling om een vergelijking te maken van de resultaten vóór en na het lidmaatschap. Op deze manier kunnen we achterhalen of deze maatschappijen lagere kosten, een hogere omzet, ... hebben gerealiseerd. De cijfers die de verschillende luchtvaartorganisaties (IATA, ATA, AEA en ELFAA) ter beschikken stellen, kunnen gebruikt worden om vergelijkingen te maken met betrekking tot aantal passagiers, bezettingsgraad, ...

2.2 Deelvragen

Aan de hand van de deelvragen zal geprobeerd worden om een globaal antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag.

1. Een eerste, beperkte literatuurstudie toont aan dat er verschillende samenwerkingsvormen bestaan (Bamford et al., 2003). Het is belangrijk om eerst inzicht te krijgen in wat allianties zijn.

De eerste deelvraag luidt:

Wat zijn strategische allianties in de luchtvaart?

Verantwoording onderzoeksvraag

Het beantwoorden van deze onderzoeksvraag zal een beter inzicht geven in wat strategische allianties in de luchtvaart betekenen. Bij het bespreken van deze deelvraag krijgt men een beter inzicht in wat allianties zijn en welke vormen er bestaan. Er zal specifiek ingegaan worden op het ontstaan en groei van het fenomeen allianties in de luchtvaart. Er zal getracht worden een heldere definitie te formuleren. De verschillende manieren waarop luchtvaartmaatschappijen kunnen samenwerken worden verduidelijkt.

Onderzoeksopzet

De literatuur die allianties in het algemeen behandelt, zal gebruikt worden om een duidelijke definitie van een strategische alliantie te formuleren. De specifieke literatuur over de luchtvaart zal gebruikt worden om de verschillende samenwerkingsvormen tussen de maatschappijen uit te leggen. De websites en publicaties van de belangrijkste bestaande allianties in de luchtvaart kunnen concrete voorbeelden leveren van de theoretische concepten uit de vakliteratuur.

2. Een tweede deelvraag gaat dieper in op de redenen die een luchtvaartmaatschappij heeft om lid te worden van een strategische. De tweede deelvraag is:

Waarom kiezen luchtvaartmaatschappijen voor een strategische alliantie?

Verantwoording onderzoeksvraag

Het beantwoorden van deze onderzoeksvraag zal een inzicht geven in wat de motivatie is voor luchtvaartmaatschappijen om te kiezen voor een strategische alliantie. De voor- en nadelen voor de luchtvaartmaatschappijen zullen een belangrijke invloed hebben op de beslissingen. In deze deelvraag wordt onderzocht of er nog andere redenen zijn. Het theoretisch kader dat bij deze deelvraag wordt gecreëerd zal belangrijk zijn om de case van Brussels Airlines te bespreken.

Onderzoeksopzet

Om deze onderzoeksvraag te bespreken wordt er gewerkt met een literatuurstudie. Het beantwoorden van deze onderzoeksvraag zal gerelateerd zijn aan de voor- en nadelen van strategische allianties die onderzocht werden in deze masterproef. In de verschillende *journals* en boeken gaan artikels onderzocht worden die meer informatie kunnen over de redenen die luchtvaartmaatschappijen hebben om te kiezen voor het lidmaatschap van een strategische alliantie. Barney en Hesterly halen aan dat strategische allianties de intrede tot nieuwe markten kunnen vergemakkelijken en dat allianties een competitief voordeel kunnen leveren (Barney en Hesterly, 2008, p.251-258). Doganis haalt aan dat strategische allianties kunnen leiden tot kostenbesparingen (Doganis, 2001, p.76- 79). Het onderzoeken van deze deelvraag zal op deze manier verder gaan. Het is ook mogelijk om interviews af te nemen bij een bevoorrechte getuige

bij Brussels Airlines en/of een andere luchtvaartmaatschappij en te vragen naar hun redenen.

3. De concurrentie tussen de luchtvaartmaatschappijen is sterk toegenomen. De verschillende maatschappijen proberen op een bepaalde manier de klanten te overtuigen om voor hen te kiezen (Berrittella et al., 2009, p.1). In dit onderzoek willen we nagaan of de klanten er baat bij hebben dat hun luchtvaartmaatschappij lid is van een strategische alliantie. De derde deelvraag luidt:

Wat zijn de gevolgen voor de klanten van luchtvaartmaatschappijen die lid zijn van een strategische alliantie?

Verantwoording onderzoeksvraag

Luchtvaartmaatschappijen proberen zo veel mogelijk winst te maken. Hiervoor moeten ze klanten aantrekken. Een beperkte literatuurstudie toont aan dat strategische allianties ook voordelen bieden voor klanten (Tiernan et al., 2008, p.99).

De verschillende leden van de alliantie proberen een uniforme service aan te bieden. Allianties proberen ook klanten voor zich te winnen door een aantal producten aan te bieden die enkel mogelijk zijn door de alliantie. Een voorbeeld hiervan is een ticket om de wereld rond te reizen (Website Oneworld Alliance). Het is de bedoeling om de voor- en nadelen voor de klanten verder te onderzoeken. Er wordt onderzocht of de klanten meer of minder aangetrokken worden door een luchtvaartmaatschappij die lid is van een alliantie.

Onderzoeksaanpak

Om de derde deelvraag te onderzoeken gaan we gebruik maken van een uitgebreide literatuurstudie. Wetenschappelijke boeken en tijdschriften worden gebruikt om een antwoord te formuleren op deze deelvraag. Een analyse van cijfers is ook mogelijk bij deze deelvraag. Er kan onderzocht worden of een luchtvaartmaatschappij meer passagiers heeft vervoerd of een hogere omzet heeft behaald dankzij het lidmaatschap van de strategische alliantie. Het succes van alliantie-specifieke producten kan eveneens onderzocht worden.

2.3 Case

In dit eindwerk wordt er ook dieper ingegaan op een actuele case. Aangezien de belangrijkste Belgische luchtvaartmaatschappij, Brussels Airlines, gaat toetreden tot de Star Alliance ligt het voor de hand dat deze case werd geselecteerd. De onderzoeksvraag in de case luidt:

Waarom kiest Brussels Airlines voor de strategische alliantie van Star Alliance?

Verantwoording onderzoeksvraag case

De centrale onderzoeksvraag en de drie deelvragen gaan over strategische allianties in het algemeen. Het is ook interessant om een concrete situatie te bekijken. SN Brussels Airlines (SNBA) vloeit voort uit SABENA. Deze laatstgenoemde ging failliet in 2001. In 2006 fuseerde SNBA met Virgin Express en de nieuwe fusiemaatschappij Brussels Airlines (BA) werd gevormd. BA is de grootste Belgische luchtvaartmaatschappij (website BA). Op 11 december 2008 werd beslist dat BA kan toetreden tot de Star Alliance (Persbericht Star Alliance, 2008).

In 2008 daalde de EBIT (Earnings Before Taxes and Interests) van Brussels Airlines tot 4,7 miljoen Euro. De omzet steeg weliswaar met zeven procent, maar de stijgende kosten zorgden voor een heel zwakke winstmarge. De financiële resultaten waren tegenvallend. Berrittella et al. halen aan dat allianties kunnen zorgen voor een betere bezetting en lagere kosten (Berrittella et al., 2009, p.1). Met deze casestudy wordt geprobeerd om een beeld te krijgen van de redenen die de belangrijkste Belgische luchtvaartmaatschappij aanhaalt om te kiezen voor de Star Alliance.

Onderzoeksaanpak

Het theoretisch kader dat gecreëerd werd bij de deelvragen zal een belangrijke ondersteuning bieden om deze case te bespreken. Verder kan er ook voor dit concrete geval wetenschappelijke informatie gezocht worden. Een aantal eindwerken bespreken de concrete situatie van SNBA/BA. Dit kan een uitgangspunt zijn voor verder onderzoek. De websites van BA en de Star Alliance zijn eveneens een informatiebron. Deze websites bevatten algemene informatie, persberichten en financiële/niet-financiële cijfers. De financiële cijfers van BA zijn beschikbaar via de balanscentrale van de Nationale Bank van België. Er wordt aan Brussels Airlines ook gevraagd om nuttige informatie te bezorgen.

Er wordt ook gewerkt met een interview. Aan de hand van een gestructureerde vragenlijst is het mogelijk om meer informatie te verkrijgen over de voordelen die BA heeft door lid te worden van de Star Alliance. Daarnaast kunnen er ook vragen gesteld worden over de eisen die de alliantie stelt aan de luchtvaartmaatschappij. Tiernan et al. vermelden dat de kwaliteitsniveau's van de verschillende leden van de alliantie belangrijk zijn (Tiernan et al., 2008, p.99). Een interview geeft de mogelijkheid om te vragen welke eisen de Star Alliance stelt aan Brussels Airlines en hoe de integratie in de groep gebeurt. Er zal contact worden opgenomen met de verantwoordelijke externe communicatie van BA om te vragen of een afspraak mogelijk is. Een schets van het onderzoek en een aantal vragen/onderwerpen die interessant zijn voor het onderzoek worden tijdig op voorhand overhandigd aan de contactpersoon bij BA.

Om het klantenaspect voor Brussels Airlines te bestuderen, wordt er gewerkt met een survey. Dit onderzoek zal gebaseerd zijn op bestaande onderzoeken over klanten en strategische allianties in de luchtvaart. De belangrijkste klantengroep voor gewone luchtvaartmaatschappijen zijn *business flyers*. Het onderzoek zal zich ook concentreren op dit doelpubliek. Een representatieve studie voor de klanten van Brussels Airlines is moeilijk wegens de zeer internationale activiteiten. De studie zal zich richten op Vlaamse *business flyers* omdat deze voldoende goed bereikbaar zijn en zich in de belangrijke thuismarkt van Brussels Airlines bevinden.

3. Onderzoeksopzet

Bij het bespreken van de deelvragen werd uitleg gegeven over het verzamelen van gegevens. Wetenschappelijke tijdschriften en boeken zullen geraadpleegd worden in de bibliotheek en op internet om informatie te verzamelen. Er werd al gestart met het verzamelen van interessante artikels. De bestanden die via internet beschikbaar zijn, worden ingedeeld volgens thema en vervolgens opgeslagen. Van de interessante boeken, artikels en eindwerken die niet elektronisch beschikbaar zijn, wordt een bibliografie opgesteld met een korte samenvatting van de inhoud en de locatie waar de werken te raadplegen zijn.

Deze werkwijze zorgt ervoor dat men snel informatie kan terugvinden. De cijfergegevens worden op dezelfde manier behandeld. Indien nodig worden de cijfers ingegeven en bewerkt in een elektronisch rekenblad. Tijdschriften en kranten kunnen een bijkomende informatiebron zijn. De waarde van deze informatie wordt lager ingeschat en deze bronnen zullen slechts beperkt gebruikt worden. Dagelijks lees ik de websites van De Tijd, De Standaard en Het Belang van Limburg. De krantenartikels zullen dus voornamelijk uit deze kranten geselecteerd worden.

De relevante periode waarover we gegevens gaan verzamelen, is de periode tussen 1990 en 1 april 2010. Eventuele uitzonderingen zijn mogelijk indien het gaat om informatie die tot op heden nog relevant is. De meeste allianties werden gevormd op het einde van de jaren '90 (websites allianties). De periode die geselecteerd werd om gegevens te verzamelen bevat zowel de periode vóór de vorming van de belangrijkste allianties, als een periode erna. Dit maakt een vergelijking van de situatie vóór en na mogelijk.

Een aantal belangrijke evoluties zijn ook vervat in deze periode. De liberalisering van de luchtvaart in de Europese Unie vond plaats op het einde van de jaren '90 (Berrittella et al., 2009,p.1). Berrittella et al. stellen dat de opkomst van de lagekostenmaatschappijen een gevolg zijn van de liberalisering. Deze evolutie zit dus ook vervat in de geselecteerde periode.

Er zijn ook beperkingen waarmee we rekening moeten houden in dit onderzoek. De internationale aard van de luchtvaart betekent dat vele bedrijven hun hoofdzetel in het buitenland hebben. Dit kan het contact moeilijker maken en mogelijk is de respons op vragen klein. De klanten van de luchtvaartmaatschappijen zijn ook een erg internationaal publiek. We beperken deze problemen door ons te richten op Vlaanderen. Het blijft

echter moeilijk om het doelpubliek te bereiken en de te verwachten respons blijft laag. Het uitloten van boekenbonnen wordt gebruikt om mensen proberen te motiveren om deel te nemen aan de survey.

4. Liberalisering

4.1 Evolutie van de liberalisering in de luchtvaart

De huidige situatie in de luchtvaart is tot stand gekomen na de liberalisering. Het liberaliseren van de markt in de luchtvaart begon eind jaren '70 in de VSA en midden jaren '80 in de EU. Tot die tijd waren de meeste luchtvaartmaatschappijen in handen van de overheid, zoals Sabena in België. In de meeste landen heerste er een strenge reglementering: de overheid was hoofdaandeelhouder en had controle over belangrijke beslissingen. Het bestuur van de luchtvaartmaatschappijen was zeer nationaal gericht, de operaties vaak internationaal. Luchtvaartmaatschappijen hadden vaak zeer beperkte toegang tot andere landen. Op deze routes werden er ook nog belangrijke beperkingen opgelegd inzake frequentie, capaciteit,... van de vluchten (Doganis, 2002, p.46). Een overzicht van de vrijheidsrechten in de luchtvaart is opgenomen in bijlage één.

De bilaterale aanpak van de VSA

De liberalisering in de luchtvaart krijgt een belangrijke impuls eind jaren '70. De toenmalige Amerikaanse regering onder leiding van president Carter voerde een beleid dat gericht was op het liberaliseren van de markten. President Carter had tijdens zijn kiescampagne meer koopkracht aangekondigd: liberalisering van de luchtvaart zou zorgen voor lagere prijzen en vliegen toegankelijker maken voor Amerikaanse burgers (Doganis, 2006, p.32). De toenmalige Amerikaanse regering geloofde ook in de voordelen van meer concurrentie.

De Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen hadden nog geen grote marktpositie. De liberalisering zou zorgen voor meer *carriers* in de VSA en een voordelige positie voor de Amerikaanse maatschappijen. Hierdoor zou het belang van de Amerikaanse maatschappijen vergroot worden (Doganis, 2002,p.52). De VSA kozen voor nieuwe bilaterale akkoorden of in het Engels Air Service Agreements (ASA) genoemd. Deze akkoorden schepten een nieuw kader tussen 2 landen waardoor er meer concurrentie en minder beperkingen kwamen. Minder regels zouden voor lagere prijzen en meer aandacht voor de wensen van de klanten zorgen. Een belangrijk voorbeeld van zo een nieuw bilateraal akkoord is de overeenkomst tussen Nederland en de VSA in 1978. In dit akkoord werden beperkingen inzake capaciteit, routes, ... verminderd. Amerikaanse maatschappijen kregen rechten om vanuit eender welk punt in de VSA een onbeperkt aantal vluchten uit te voeren naar bepaalde luchthavens in het andere land. De tarieven

werden afgesproken volgens de standaarden van de IATA. Het andere land kreeg in ruil voor deze toegevingen aan de VSA het recht om te vliegen naar een beperkt aantal bestemmingen in de VSA (Doganis, 2006, p.33). Vele landen gingen akkoord met de eisen van de VSA omdat hun nationale luchtvaartmaatschappij een aantal belangrijke routes met een hoge trafiek kregen. Andere landen volgden het voorbeeld van Nederland en sloten ook een overeenkomst met de VSA. Dit was vaak ook noodzakelijk om ervoor te zorgen dat men vluchten niet ging omleiden via een buurland en men zo belangrijke inkomsten misliep. België en Duitsland bijvoorbeeld volgden snel het voorbeeld van Nederland (Doganis, 2001, p.24). Een aantal Oosterse landen ondertekenden ook nieuwe bilaterale overeenkomsten met de VSA. De bepalingen waren gelijklopend met de overeenkomsten tussen de VSA en de Europese landen. Landen als Singapore, Thailand en de Filippijnen kregen toegang tot een beperkt aantal punten in de VSA. De Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen kregen ongelimiteerde rechten om te vliegen naar een aantal bestemmingen in deze landen (Doganis, 2001, p.25). In Europa waren vooral het Verenigd Koninkrijk en Nederland drijvende krachten voor de liberalisering. In 1984 werd het bilaterale akkoord tussen Nederland en het VK omgevormd tot een nieuw openmarktakkoord. De twee landen kwamen overeen dat iedere route tussen hun grondgebieden onbeperkt toegankelijk moest zijn voor meerdere maatschappijen (Doganis, 2001, p.26).

De nieuwe bilaterale akkoorden hadden een groot effect op het aantal maatschappijen en de ticketprijzen. Nieuwe maatschappijen met een sterker businessmodel zorgen voor meer concurrentie waardoor de bestaande maatschappijen hun tarieven moesten verlagen (Henderix, 2005, p.8-9). De eerste golf van liberalisering zorgt voor een sterke groei in trafiek, maar de gemiddelde opbrengst per passagier daalt (Doganis, 2001, p.28). Men beseft echter dat er nog steeds geen volledige liberalisering heeft plaatsgevonden. Er zijn nog steeds slechts een beperkt aantal locaties die men kan bedienen, het 5^{de} en 7^{de} vrijheidsrecht werden zelden toegestaan, men heeft zelfden tot nooit recht om vluchten binnen een ander land dan het thuisland uit te voeren, ... Een andere beperking is dat de bilaterale akkoorden enkel gelden voor maatschappijen die voldoende eigendom zijn van de staat en die dus onder de controle van de staat staan (Doganis, 2001, p.28). De nationale luchtvaartmaatschappijen waren dus vaak de enige die konden profiteren van de bilaterale akkoorden.

In de jaren '80 gaat men in verschillende landen over tot een nationale liberalisering. Tot nog toe had men zich gefocust op de bilaterale akkoorden die konden zorgen voor een

liberalisering van de internationale markt. Het grote publiek eist meer concurrentie op de nationale markt. Daarom starten een aantal belangrijke landen met het vrij maken van hun binnenlandse markt. Het gevolg is de toetreding van een aantal nieuwe maatschappijen. In de VSA was de nationale liberalisering al langer bezig en dit was ook gunstig voor de internationale concurrentie. De VSA hadden in de bilaterale akkoorden overeengekomen dat zij meerdere luchtvaartmaatschappijen kunnen aanwijzen voor het uitvoeren van vluchten (Button, 2009, p.62-63). Door de stijging in het aantal maatschappijen in de VSA, kregen de bestaande Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen ook meer concurrentie op de internationale routes (Doganis, 2001, p.29).

De liberalisering was echter niet voltooid na de jaren '80. De reglementering in de luchtvaart liep nog steeds achter op de andere sectoren. Een andere reden die werd aangehaald voor een verdere liberalisering is dat de bilaterale akkoorden te weinig keken naar de kansen die de liberalisering bood. Nog een argument is dat de luchtvaart volwassen geworden is. Het verminderen van overheidssteun, maatschappijen die samensmelten, de nadruk leggen op winstgevendheid,... zijn voorbeelden van een volwassenere luchtvaart (Doganis, 2001, p.31). Al deze factoren dragen bij tot het feit dat er nood is aan succesvolle maatschappijen die niet gebonden zijn aan de beperkingen van het bilateralisme. Vooral de Amerikaanse maatschappijen pleiten voor nieuwe, meer verregaande akkoorden. De Amerikaanse maatschappijen vinden dat zij sterker staan dan andere maatschappijen en bovendien kunnen ze profiteren van hun grote thuismarkt (Button, 2009, p.62). Deze grote thuismarkt zorgt voor lagere eenheidskosten (schaalvoordelen) en een groot potentieel klantenbestand voor internationale vluchten (Doganis, 2001, p. 31-32). Tegelijk ontstaat er in Europa ook de behoefte om de liberalisering verder te zetten. Het Nederlandse KLM had bijvoorbeeld zijn voordeel gedaan met een vroeg bilateraal akkoord met de VSA en denkt dit nu opnieuw te kunnen. In 1992 is het opnieuw Nederland dat als een van de eerste de stap zet voor een 'open sky' akkoord met de VSA. In dit akkoord is een nieuwe en belangrijke bepaling opgenomen, namelijk dat er volledige vrijheid is om naar eender welk punt te vliegen in de beide landen. De rechten kunnen worden toegekend aan meerdere maatschappijen (multiple designation) en er worden ongelimiteerde 5^{de} vrijheidsrechten toegekend. Daarnaast krijgen de maatschappijen ook het recht om *codeshare* of andere commerciële overeenkomsten te sluiten (Doganis, 2001, p.32 en 37). De regering Clinton streeft er naar om de oude bilaterale akkoorden te heronderhandelen. Dit zou goed zijn voor de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen en zou leiden tot een betere service en gunstigere prijzen voor de passagiers. De luchtvaartmaatschappijen opereren in de jaren

'90 ook steeds meer internationaal. Vaak is het alleen niet mogelijk om een voldoende aanbod te hebben voor de passagiers. Een luchtvaartmaatschappij kan immers maar een beperkt aantal vluchten verzorgen. Een samenwerking tussen verschillende maatschappijen is een interessante oplossing voor alle betrokken partijen. Deze trend betekent een belangrijke stimulans voor *code-sharing*. De overheden beschouwden code-sharing vroeger als anti-competitief. Er moest een regeling komen voor *code-sharing* overeenkomsten en dit moest opgenomen worden in de nieuwe akkoorden. De VSA probeerden met verschillende landen tot nieuwe 'open sky' akkoorden te komen om zo hun verschillende doelstellingen te bereiken (Doganis, 2001, p.33-34). In 1995 werden akkoorden gesloten met een aantal kleinere West-Europese landen. In 1996 gaat ook Duitsland akkoord met een nieuw 'open sky' akkoord. Andere belangrijke landen zoals Italië en Frankrijk volgen later (Button, 2009, p.63).

4.2 Europa: streven naar Europese eenheidsmarkt

In Europa was er ook een streven naar meer liberalisering en meer concurrentie in de luchtvaart. De drang naar meer integratie en het creëren van een eenheidsmarkt in de Europese unie speelde hierin een grote rol. Het proces van de liberalisering in de EU verliep echter anders dan in de VSA. De Verenigde Staten werkten met bilaterale akkoorden, zoals besproken in de vorige paragrafen. De Europese Unie werkte met multilaterale akkoorden: de verschillende lidstaten ondertekenen gezamenlijk een akkoord. In 1987 kwam de eerste doorbraak met de december '87 akkoorden. Deze bepaalden dat een aantal capaciteitsbepalingen werden afgeschaft (http://ec.europa.eu/transport/air/internal_market/integration_history_en.htm). Het intreden in de markt moest ook makkelijker worden. Er werd bepaald dat sommige vormen van samenwerking of afspraken in de luchtvaart toegelaten konden worden. De Europese Commissie publiceerde hiervoor een aantal regels en beperkingen in augustus 1988. Op het vlak van tarieven, capaciteit, startbaanallocatie, ... konden afspraken gemaakt worden indien ze aan de voorwaarden van de EC voldeden.

In 1990 kwam een tweede pakket maatregelen. Hierin werden beperkingen op prijszetting, capaciteitsbepaling en markttoegang verder verminderd. Het werd op bepaalde, drukke lijnen mogelijk om meerdere luchtvaartmaatschappijen aan te duiden die vluchten konden uitvoeren (*multiple designation*). Daarnaast werden ook 3^{de} en 4^{de} vrijheidsrechten toegekend op de meeste intra-Europese routes (Doganis, 2001, p.38-39). Een derde reeks maatregelen moest meehelpen aan de eenheidsmarkt die in 1993

startte. Deze maatregelen zorgde voor een 'open sky' regime binnen de landen van de Europese Unie. De luchtvaartmaatschappijen in de EU kregen het recht om op iedere route in de EU te opereren zonder capaciteitsbeperkingen en met volledige vrijheid inzake tarieven (X, The economic impact of air service liberalization: executive summary, 2006, p.15). De voorwaarde is dat de luchtvaartmaatschappijen voor de meerderheid in handen zijn van de lidstaten of hun bedrijven. Samen met het doorvoeren van de liberalisering wil de Europese Unie ook anti-competitief gedrag vermijden. De Europese commissie houdt toezicht dat er geen afspraken gemaakt worden tussen de luchtvaartmaatschappijen om de concurrentie te verminderen. Een maatschappij die een dominante positie verwerft mag deze niet misbruiken. Deze bepalingen zijn vooral belangrijk voor strategische allianties. De maatschappijen die samenwerken in de alliantie moeten zich dus aan bepaalde regels houden. Indien er een bedreiging is voor de concurrentie kan de Europese commissie boetes en beperkingen opleggen (zoals bijvoorbeeld afstaan van startrechten) (Doganis, 2001, p.40). Daarnaast heeft Europa bepaald dat de staatshulp afgebouwd moest worden. Staatshulp kon enkel nog gebruikt worden voor herstructureringen en het voorbereiden op de vrije markt. Maatschappijen die nieuw tot de markt toetreden krijgen zo een eerlijke kans om met de nationale maatschappijen te concurreren. De Europese Commissie is bevoegd om de plannen en bedragen voor staatshulp goed te keuren. Daarnaast controleert de EC ook nog overnames en joint ventures en geeft eventueel goedkeuring. Een andere belangrijke vaststelling is dat langzaam alle nationale Europese luchtvaartmaatschappijen zijn geprivatiseerd (Iatrou en Oretti, 2007, p.8). In 2004 startte de Europese Commissie met het oprichten van de ECAA (European Common Aviation Area). Dit project was erop gericht om landen die geen lid zijn van de EU te betrekken bij de Europese eenheidsmarkt. Voornamelijk Oost-Europese landen hebben zich bij de ECAA gevoegd (http://ec.europa.eu/transport/air/international_aviation/country_index/ecaa_en.htm). De Europese Commissie heeft ook intensief onderhandeld met andere landen wereldwijd om tot nieuwe luchtvaartakkoorden te komen. Australië en Canada tekenden in 2008 een eerste akkoord met de EU. Er zijn ook nog onderhandelingen bezig met landen zoals een aantal landen rond de Middellandse zee, Rusland, China en India (X, European commission anual report airlines, 2008, p.136-141).

De trans-Atlantische vrije luchtruimte

Vervolgens is er nog de belangrijke Noord-Atlantische markt. De bilaterale 'open sky' akkoorden tussen de verschillende Europese landen en de VSA waren een beperkte liberalisering. De Europese Commissie en de VSA hebben daarom verder onderhandelingen gevoerd over een meer verregaand akkoord. Er moest een zogenaamde trans-Atlantische vrije luchtruimte komen. In 2008 werd een eerste 'EU/VSA open skies' akkoord bereikt. Een aantal EU landen die nog geen eerder 'open sky' akkoord hadden met de VSA kregen dit nu wel. De VSA en de Europese Unie hebben verder overeengekomen dat EU carriers ook naar de VSA kunnen vliegen zonder langs hun thuisland te passeren (Button, 2009, p.64-65). Er blijven echter een aantal moeilijkheden in de liberalisering, voornamelijk omtrent het percentage aandelen van een maatschappij dat in handen mag zijn van buitenlanders. De VSA en de Europese commissie hebben beslist om een werkgroep op te richten om verder te onderhandelen. De onderhandelingen over de tweede fase zijn gestart in mei 2008. Het ultieme doel is om te komen tot een trans-Atlantische vrije luchtruimte (X, European commission annual report airlines, 2008, p.138-140). Het creëren van de trans-Atlantische vrije luchtruimte zorgt voor een sterke stijging van de trafiek (zie paragraaf 4.3).

De rest van de wereld

Daarnaast hebben verschillende andere landen multilaterale akkoorden met elkaar gesloten om zo tot een liberalisering van hun luchtvaart te komen. De Yamoussoukro akkoorden hebben voor een verregaande liberalisering op het Afrikaanse continent gezorgd. Andere landen wereldwijd hebben ook gelijkaardige akkoorden gesloten (Iatrou en Oretti, 2007, p.9).

4.3 Effecten van de liberalisering

De liberalisering heeft in de loop van de jaren vooral gezorgd voor meer nieuwe spelers op de markt. De toegang tot de markt werd makkelijker en er kwamen een aantal nieuwe maatschappijen bij. Bij de nieuwe maatschappijen waren een aantal lagekostenmaatschappijen. Deze zorgden voor sterke prijsconcurrentie met de bestaande maatschappijen (Berrittella et al., 2009, p.1). Daarnaast werd het voor bestaande luchtvaartmaatschappijen ook makkelijker om met elkaar te concurreren op routes die vroeger niet toegankelijk waren voor hen. De grotere concurrentie heeft gezorgd voor druk op de ticketprijzen (Barbot et al., 2008, p.270). Full-service maatschappijen zagen

hun winstmarges sterk verminderen door de lagere prijzen en hun relatief hogere kosten. Doganis haalt verder nog aan dat door de liberalisering het verlagen van kosten, het verhogen van de bezettingsgraad, etc. noodzakelijk wordt (Doganis, 2001, p.9-14). In deze paragraaf werd ook al vermeld dat de liberalisering ook kansen creëert voor samenwerking. Code-sharing is makkelijker toepasbaar, er werden uitzonderingen op de anti-concurrentiewetgeving bepaald, enz. De liberalisering heeft gezorgd voor zowel een nood aan als mogelijkheden tot samenwerking tussen verschillende maatschappijen.

De liberalisering zorgt voor een stijging van de trafiek. Meer routes werden toegankelijk voor klanten. De liberalisering in verschillende werelddelen heeft ervoor gezorgd dat luchtvaartmaatschappijen meer bestemmingen kunnen bereiken en frequenter vluchten kunnen uitvoeren. Dit trekt meer passagiers aan en heeft ook de economie gestimuleerd en gezorgd voor nieuwe jobs (X, The economic impacts of air service liberalization: executive summary, 2006, p.7). Figuur 4.1 illustreert dit schematisch.

Figuur 4.1: Impact van de liberalisering in de luchtvaart



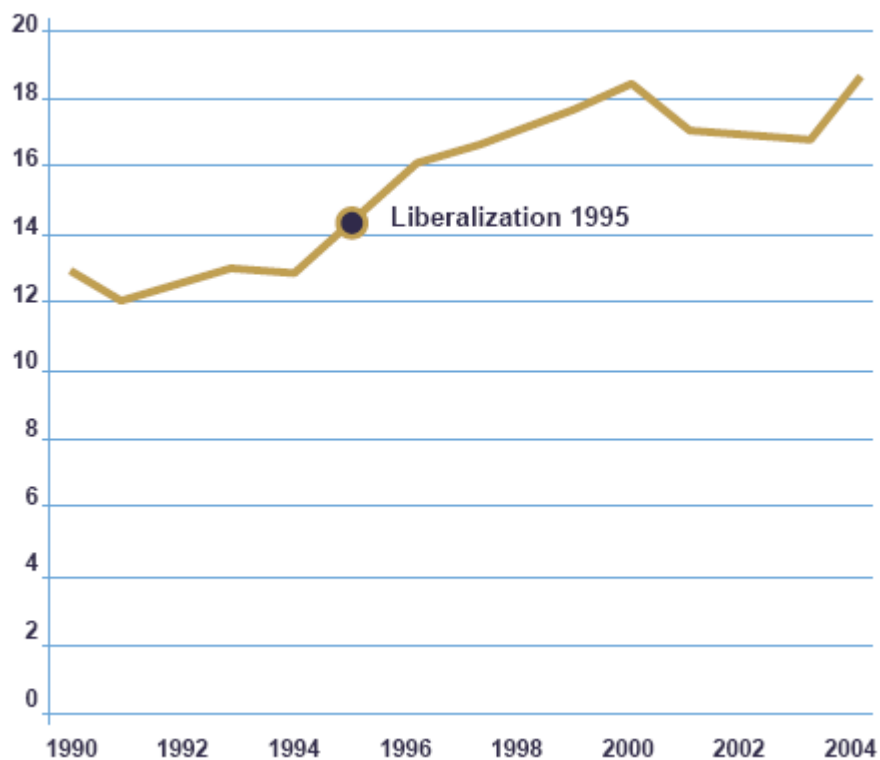
Bron : X, The economic impacts of air service liberalization: executive summary, 2006, p.6

De liberalisering heeft ervoor gezorgd dat meer routes toegankelijk werden. De liberalisering heeft gezorgd voor een stimulering van *hub-en-spoke* netwerken aangezien luchtvaartmaatschappijen hiermee hun capaciteit kunnen optimaliseren. Voor de liberalisering was er vaak onvoldoende toegang tot bestemmingen om een efficiënt *hub-en-spoke* netwerk te gebruiken. Meer bestemmingen en klanten na de liberalisering maakten *hub-en-spoke* netwerken een goede manier om op een efficiënte manier een groot netwerk te realiseren. Een optimale capaciteitsbenutting, dit betekent een hoge bezettingsgraad van de vliegtuigen, zorgt voor lage kosten per eenheid (Gillen, 2005 , p.50-51). Meer uitleg hierover vindt men in hoofdstuk 5.

In verschillende studies vindt men belangrijke bewijzen dat er een stijging van de trafiek is na de liberalisering. In 1995 sloten de VSA en Canada een

liberaliseringsovereenkomst. Dankzij deze overeenkomst mochten de luchtvaartmaatschappijen van beide landen alle routes bedienen en dit tegen vrij bepaalde tarieven (X, The economic impacts of air service liberalization: executive summary, 2006, p.9). Figuur 4.2 toont aan dat er voor de liberalisering vrij stabiele passagiersaantallen per jaar waren. Na de liberalisering zien we een stijging van het aantal passagiers van ongeveer 30%.

Figuur 4.2: aantal vervoerde passagiers (in miljoen) tussen de VSA en Canada van 1990 tot 2004



Bron: X, The economic impacts of air service liberalization: executive summary, 2006, p.9

Ook in Europa werd een sterke groei van de trafiek vastgesteld na het liberaliseren van de Europese markt. De jaarlijkse trafiekgroei verdubbelde bijna in de jaren na het belangrijke liberaliseringsakkoord in 1993 in vergelijking met de jaren ervoor (X, The economic impacts of air service liberalization: executive summary, 2006, p.16).

In andere werelddelen, zoals bijvoorbeeld Australië en Nieuw-Zeeland werden gelijkaardige resultaten gevonden. (X , The economic impacts of air service liberalization: executive summary, 2006, p.1-20).

Een ander effect van de liberalisering is de stijging van het aantal lagekostenmaatschappijen. Een vrije markt betekende ook voor de lagekostenmaatschappijen dat zij toegang kregen tot een grotere markt en meer potentiële klanten (X, The economic impacts of air service liberalization: executive summary, 2006, p.16). De LCC's kregen zekerheid dat men toegang had tot veel bestemmingen en dit stimuleerde hen om te investeren. Veel secundaire luchthavens verwelkomden en hielpen de lagekostenmaatschappijen (X, Analysis of the European air transport market: airline business models, 2008, p.31).

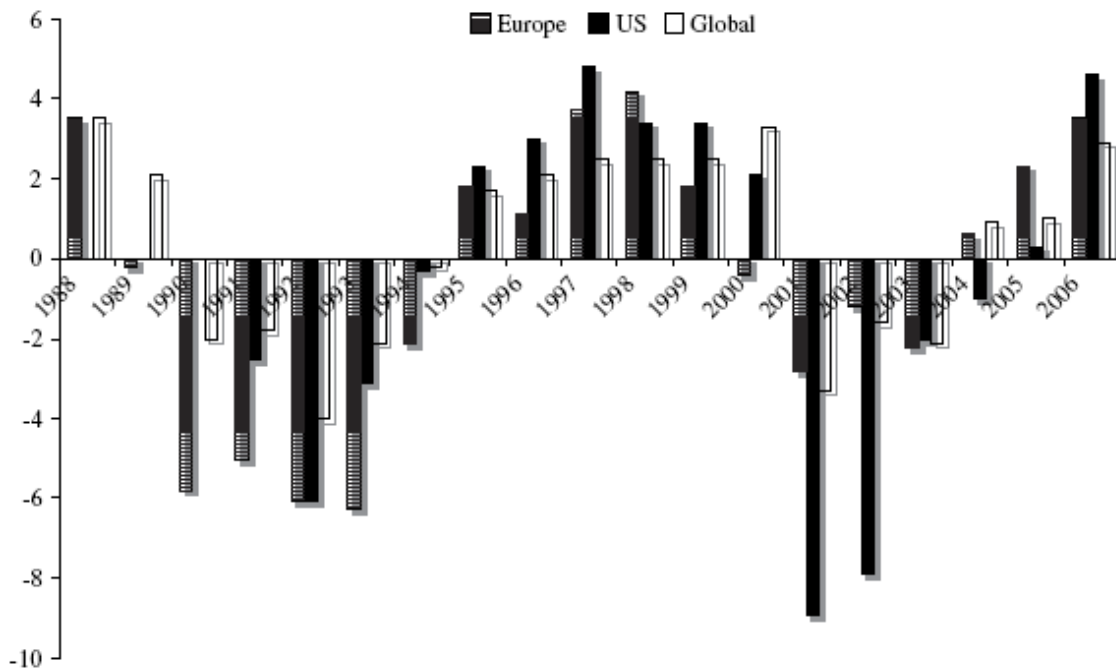
5. Kostenstructuur in de luchtvaart

Om een inzicht te krijgen in de strategische allianties in de luchtvaart is het belangrijk om dieper in te gaan op de kostenstructuur van luchtvaartmaatschappijen.

Cyclische kosten en resultaten in de luchtvaart

De luchtvaart is een erg cyclische sector. De financiële resultaten die de maatschappijen kunnen voorleggen zijn sterk afhankelijk van de conjunctuur en wereldgebeurtenissen (Doganis, 2001, p.1-3). Ook Button bevestigt de correlatie tussen de financiële prestaties van luchtvaartmaatschappijen en de algemene economische toestand (Button, 2009, p.60).

Figuur 5.1: Evolutie van de operationele marges (in %) luchtvaartmaatschappijen (1988-2006)



Bron: Button, 2009, p.61

In figuur 5.1 kunnen we het fluctuerende karakter van de luchtvaart goed zien. De operationele marge geeft het procentuele verschil tussen de totale inkomsten en de totale kosten weer. Een operationele marge kleiner dan nul duidt op een verlies. Een periode van relatief goede resultaten wordt gevolgd door een relatief moeilijke periode. Button merkt op dat de winstpercentages in de luchtvaartsector erg klein zijn. Lichte wijzigingen in de sector of speciale gebeurtenissen kunnen meteen leiden tot een verlies

(Button, 2009, p.60). In de periode 2001 tot 2004 hebben de luchtvaartmaatschappijen last van de internationale laagconjunctuur en ook een aantal bijzondere wereldgebeurtenissen laten zich voelen. De terreuraanslagen in 2001 en de daaropvolgende terreurdreiging en verscherpte veiligheidsmaatregelen zorgden voor een terugval in de luchtvaart na de sterke periode van 1995 tot 2000. In 2003 was er de SARS-epidemie en de tweede Golfoorlog die voor een lagere trafiek en lagere winsten zorgden (Button, 2009, p.60-61).

Aangezien brandstof een aanzienlijke kost is in de luchtvaart, speelt ook de olieprijs een belangrijke rol. Schommelingen in de olieprijs hebben ook een invloed op de resultaten van luchtvaartmaatschappijen. In de jaren 2006 tot 2008 was er een sterke stijging van de brandstofkosten en de financiële en economische crisis die begon in 2008 zorgde weer voor een daling van de olieprijs.

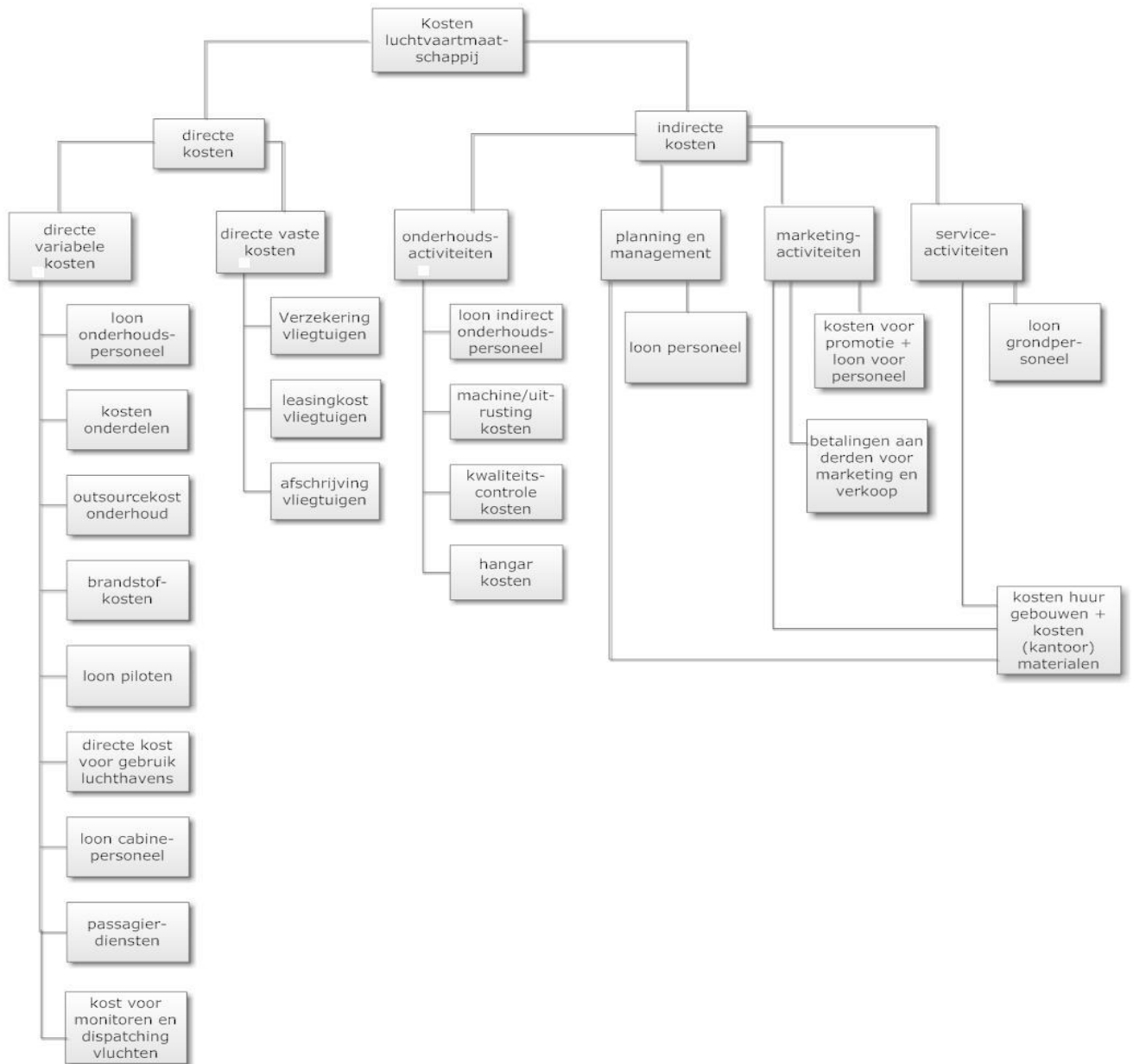
De brandstofkosten, leasingbetalingen en vliegtuigbetalingen zijn bijna altijd genoteerd in Amerikaanse dollar of een andere sterke munt (Doganis, 2001, p.5-8 en p.106). Andere kosten zoals landingsrechten, verkoopkosten, enz. worden vaak betaald in de thuis-munt. De luchtvaartmaatschappijen ontvangen betalingen van hun klanten meestal in de munt van hun thuisland. Door veranderingen in de wisselkoersen kunnen de kosten/opbrengsten die men in vreemde valuta moet betalen/ontvangen schommelen (Doganis, 2001, p.106).

Via *hedging* proberen luchtvaartmaatschappijen zowel de invloed van de olieprijs als de invloed van wisselkoersen te beperken/uit te stellen.

Algemene kostenstructuur van traditionele luchtvaartmaatschappijen

In figuur 5.2 wordt een overzicht gegeven van de kosten voor een gewone luchtvaartmaatschappij. Dit schema is gebaseerd op het schema van Berrittella et al. (Berrittella et al., 2009, p.4). In dit schema wordt voor de meeste kosten ook duidelijk gemaakt welk karakter ze hebben (direct <-> indirect, vast <-> variabel).

Figuur 5.2: Schematische voorstelling kosten full-service luchtvaartmaatschappij



Bron: eigen verwerking gebaseerd op Berrittella et al., 2009, p.4

Dit schema geeft een voorstelling van de aard van de verschillende kosten bij een gewone luchtvaartmaatschappij. De directe kosten zijn kosten die men kan toewijzen aan een vlucht/vliegtuig. De indirecte kosten kan men niet meteen toewijzen. Een aantal kosten zoals passagiersdiensten en onderhoudskosten kunnen zowel als directe als indirecte kosten bekeken worden. Variabele kosten veranderen mee naargelang men het vliegtuig meer gebruikt. Vaste kosten blijven relatief stabiel. Het is ook interessant om te zien wat het relatieve belang is van de verschillende kosten. Op basis van het jaarverslag van de AEA in 2007 werd een gewicht toegekend aan de verschillende kostenposten (AEA Summary Report, 2007, <http://files.aea.be/RIG/Economics/DL/SumRep07.pdf>). Bij het opstellen van de tabel werd rekening gehouden met het feit dat directe kosten ongeveer 60% en indirecte kosten ongeveer 40% uitmaken van de totale kosten. Andere bronnen zoals het AEA summary report, 2008 en Doganis, 2002 geven gelijkaardige percentages. We merken echter op dat er regionale verschillen kunnen zijn in de kostenpercentages, bijvoorbeeld bij loonkosten.

Tabel 5.1: Relatief gewicht van de kostenposten in % van totale kosten bij full-service luchtvaartmaatschappijen

loon piloten en cabinepersoneel	15,0%
brandstofkosten	22,2%
verzekeringskosten	0,4%
onderhoudskosten (vervangingsonderdelen, loon onderhoudspersoneel, ...)	10,2%
afschrijvingen	5,4%
leasingkost	4,8%
kost voor gebruik luchthavens (landing fees, ...)	4,8%
kost voor monitoring vluchten	4,8%
uitrustingskosten aan de grond + grondpersoneel (gebouwen, baliepersoneel, ...)	11,6%
kosten diensten voor passagiers (lounges, ...)	5,2%
verkoop- en promotiekosten	11,2%
algemene en administratieve kosten	4,4%

Bron: eigen verwerking gebaseerd op AEA, jaarverslag 2007, p.8

Het belang van kostenbesparingen

Het opkomen van de lagekostenmaatschappijen in de jaren '90 na een aantal belangrijke stappen inzake liberalisering heeft ook een invloed gehad op het belang van kostenbesparingen bij full-service maatschappijen (Berrittella et al., 2009, p.1). Meer concurrentie en lagere prijzen maken het verminderen van kosten een belangrijk thema (Doganis, 2001, p.9). De lage marges in de luchtvaart maken kostenbesparingen essentieel voor de winstgevendheid.

Doganis duidt op het grote belang van de personeelskosten. De kosten voor het personeel zijn doorgaans één van de belangrijkste kosten voor een luchtvaartmaatschappij (Doganis, 2001, p.14 en tabel 5.1). Een luchtvaartmaatschappij zal vooral op deze kosten proberen te besparen. De loonkosten verschillen sterk van land tot land. De lonen die de maatschappijen moeten uitbetalen zijn afhankelijk van het algemene loonniveau in het thuisland en van de hoeveelheid gekwalificeerd personeel die beschikbaar is (Doganis, 2001, p.102-103). Maatschappijen die hun personeel vooral werven in landen met lage lonen kunnen een kostenvoordeel hebben. Doganis vermeldt echter dat lageloonlanden vaak niet beschikken over een voldoende aantal goed gekwalificeerd personeel (bijvoorbeeld piloten). Indien men buitenlanders moet aantrekken, leidt dit meestal tot hogere loonkosten (Doganis, 2001, p.103-104). Tenslotte worden ook variaties in sociale lasten aangehaald als een belangrijke reden voor verschillen in loonkosten tussen de verschillende maatschappijen. Sociale lasten in West-Europa liggen bijvoorbeeld veel hoger dan deze in Oost-Europa. Luchtvaartmaatschappijen in landen met lage loonlasten kunnen hier een voordeel hebben.

Een belangrijke methode om kosten te besparen is de productiviteit proberen te verhogen. De productiviteit in de luchtvaart is vooral afhankelijk van de capaciteit en de frequentie van de vluchten. Een aantal belangrijke kosten zoals vluchtpersoneelskosten, vliegtuigleasing, grondpersoneel, ... stijgen minder dan proportioneel indien men het aantal passagiers of vluchten laat stijgen (Doganis, 2001, p.108-109). Door grote vliegtuigen in te zetten en/of de vliegtuigcapaciteit optimaal te benutten kan men tot lagere kosten per passagier komen. Vluchtpersoneelskosten, verzekeringskosten, ... blijven hetzelfde en men kan deze kosten verdelen over meer passagiers (Doganis, 2001, p.108). De frequentie waarmee men vluchten uitvoert met een bepaald vliegtuig heeft ook een belangrijk effect op de kosten per passagier. Een vliegtuig zoveel mogelijk

vluchten laten uitvoeren, betekent dat men bepaalde vaste kosten over meer passagiers kan verdelen en hierdoor lagere kosten per passagier bereikt (Gillen, 2005, p.67-69). Een vereiste om de vliegtuigcapaciteit optimaal te benutten, is dat er voldoende passagiers beschikbaar zijn. Via *hub-en-spoke* netwerken probeert men passagiers aan te voeren via de *spokes* om daarna de lange afstandsvluchten uit te voeren met een vliegtuig dat zo goed mogelijk bezet is (Gillen, 2005 en Berrittella et al., 2009, p.1). Luchtvaartmaatschappijen gaan verder proberen om niet-kernactiviteiten te outsourcen. De redenering hier is dat gespecialiseerde firma's taken beter en goedkoper kunnen uitvoeren dan de luchtvaartmaatschappij zelf. Bepaalde arbeidsintensieve taken zoals catering, schoonmaak en onderhoud,... zijn interessant om te outsourcen (Doganis, 2001, p.109) Een andere mogelijkheid die vaak wordt gebruikt, is het informatiseren van bepaalde diensten. De verkoop van tickets kan men bijvoorbeeld organiseren via internet. Op deze manier kan men betalingen aan tussenpersonen uitschakelen.

Het specifieke geval van lagekostenmaatschappijen

Gewone luchtvaartmaatschappijen staan ook bloot aan de concurrentie van lagekostenmaatschappijen. De sterke opkomst van de lagekostenmaatschappijen kwam er vooral na de liberalisering in de jaren '90. In 2005 hadden ze al een marktaandeel van ongeveer 28% en voor 2012 voorspelt men een marktaandeel van 37% (Gross en Schröder, 2007, p.125). Het is echter wel op te merken dat deze voorspelling gedaan werd voor de financieel en economische crisis die begon in 2008. Het blijft echter belangrijk om ook het businessmodel van de LCC's te bekijken. Lagekostenmaatschappijen hebben een bedrijfsstructuur die gericht is op het minimaliseren van de kosten. Lagekostenmaatschappijen gaan hun kosten minimaliseren door lagere lonen te betalen, minder personeel te gebruiken, de activa productiever te gebruiken, ... (De Groote, 2005, p.88). Hun strategie is erop gericht om klanten goedkope vluchten aan te bieden met een minimum aan service. Lagekostenmaatschappijen maken voornamelijk gebruik van secundaire luchthavens. Deze kleinere luchthavens liggen vaak verder van de bestemmingen en hanteren lagere landingsrechten. Het is voor een LCC ook makkelijker om landingscapaciteit te krijgen omdat ze hier minder in concurrentie staan met andere maatschappijen (Berrittella et al., 2009, p.1). Lagekostenmaatschappijen hebben vaak een hogere dichtheid van stoelen in het vliegtuig en bieden geen business class aan. Hierdoor hebben ze een hoger aantal passagiers en kunnen ze de vaste kosten meer spreiden. De vaste kosten per passagier worden verlaagd (X, Analysis of the European air transport market: airline business models, 2008, p.8).

Lagekostenmaatschappijen besparen door geen gratis catering, kranten, ... aan boord aan te bieden. Geen catering betekent ook een kortere schoonmaaktijd.

Lagekostenmaatschappijen willen met hun vliegtuigen zo veel mogelijk vluchten uitvoeren. Een belangrijk aantal kosten zoals afschrijvingen, leasingkosten, ... zijn vast en kan men over meer passagiers verdelen indien men meer vluchten uitvoert met een bepaald vliegtuig. Door bagage, schoonmaak, catering,... te beperken kan men een vliegtuig snel weer gereed maken om een nieuwe vlucht uit te voeren (Doganis, 2001, p.144-145). Het gebruiken van secundaire luchthavens garandeert ook dat er weinig congestie is en alles snel kan verlopen (Berrittella et al.,2009, p.1)

Lagekostenmaatschappijen voeren vaak enkel *point-to-point* diensten uit. Hierdoor moeten passagiers niet overstappen in een *hub* en moet men dus geen bagage overladen. Men houdt de vluchten dus simpel waardoor men de vliegtuigen zo snel mogelijk weer kan inzetten. Lagekostenmaatschappijen proberen om zo veel mogelijk dezelfde vliegtuigen in te zetten. Een uniforme vloot kan de kosten (onderhoud, aankoop,...) verminderen omdat men zich enkel moeten specialiseren in één type vliegtuigen (X, Analysis of the European air transport market: airline business models, 2008, p.8). Daarnaast proberen ze ook enkel de kerntaken uit te voeren, en dit zo snel en eenvoudig mogelijk. Het *outsourcen* van niet-kernactiviteiten behoort tot de standaardstrategie van lagekostenmaatschappijen (Berrittella et al, 2009, p.2). Taken zoals onderhoud, administratieve taken, ... worden vaak uitgegeven aan gespecialiseerde firma's (Doganis, 2001, p.149-150). Een grote kostenpost bij gewone luchtvaartmaatschappijen is verkoop en marketing. Lagekostenmaatschappijen proberen hierop te besparen door de tussenpersonen uit te schakelen. De verkoop van tickets verloopt meestal via de maatschappij zelf. Online tickets verkopen zorgt ook voor een besparing op de personeelskosten. De meeste lagekostenmaatschappijen werken ook volgens het principe " lage prijzen verkopen zichzelf" en besteden daarom minder geld aan reclame (X, Analysis of the European air transport market: airline business models, 2008, p.8). Lagekostenmaatschappijen maken ook gebruik van een simpel prijsschema. Wie vroeg reserveert, betaalt een lage prijs (De Groote, 2005, p.88).

6. Allianties: definities en samenwerkingsvormen

Allianties in de luchtvaart zijn een relatief recent fenomeen. Vooral in de jaren '90 en '00 was er een sterke groei in de populariteit van allianties in de luchtvaart. In hoofdstuk 4 werd de liberalisering van de luchtvaart besproken. Deze liberalisering heeft ook mede voor de populariteit van allianties gezorgd. De liberalisering leidde tot nieuwe luchtvaartmaatschappijen. Hierdoor werden concentratie en schaalvoordelen belangrijk en vaak koos men voor allianties om dit te bereiken (Doganis, 2006, p.74). Daarnaast heeft de liberalisering er ook voor gezorgd dat samenwerken makkelijker werd (Doganis, 2006, p.74). In hoofdstuk 4 werd bijvoorbeeld besproken dat code-sharing, bepaalde commerciële afspraken maken,... mogelijk werden. Door crisissen en het opkomen van nieuwe en goedkope luchtvaartmaatschappijen worden nieuwe manieren om te overleven belangrijk. Allianties worden in de literatuur vaak aangehaald om deze moeilijkheden te overwinnen (Doganis, 2006, p.73). De globalisering en stijgende welvaart leidt tot meer internationaal reizen. Mensen moeten op verdere bestemmingen zijn voor handelscontacten, het reizen naar verre landen vanwege de hogere welvaart,... zijn redenen voor de internationalisering van het luchtverkeer. In de jaren '80, net na de liberalisering op de Amerikaanse nationale markt, is er al sprake van overnames en allianties tussen verschillende maatschappijen (Doganis, 2006, p.74). Door de verdere internationale liberalisering werden steeds meer samenwerkingen mogelijk tussen verschillende luchtvaartmaatschappijen. KLM en Northwest behoorden tot de pioniers in het vormen van strategische en globale allianties. Zij waren een van de eerste maatschappijen die een goedgekeurd samenwerkingsakkoord vestigden (Oum en Park, 1997, p.135). In de loop der jaren werden honderden allianties opgericht tussen verschillende maatschappijen met zeer uiteenlopende eigenschappen, doelen en resultaten. Uit KLM en Northwest groeide de 'Wings' alliantie, die later weer verdween (Iatrou en Alamdari, 2005, p.127). Eind jaren '90 werden Star Alliance (1997) en Oneworld (1998) opgericht. In het jaar 2000 volgde nog SkyTeam. Tot op heden zijn dit de 3 grote allianties die samen ongeveer 80% van de totale vluchtcapaciteit omvatten (Tiernan et al., 2008, p.99). Daarnaast zijn er nog andere overeenkomsten/allianties tussen luchtvaartmaatschappijen. Deze worden besproken in paragraaf 6.5.

6.1 Definities

Bamford et al. definiëren allianties als een overeenkomst tussen meerdere firma's om gezamenlijk inspanningen te leveren om zo extra waarde te creëren (Bamford et al.,

2003, p.12-13). In de luchtvaart heeft de samenwerking vooral tot doel om kosten te besparen, toegang te verkrijgen tot nieuwe markten en de schaal te vergroten (Bamford et al., 2003, p.21-23).

Doganis heeft een gelijkaardige definitie. Hij definieert strategische allianties als volgt: een samenwerking tussen verschillende bedrijven waarbij de partners hun middelen bundelen om samen één of meerdere gezamenlijke businessdoelen te verwezenlijken (Doganis, 2001, p.65).

Nog een andere definitie vinden we bij Morrish en Hamilton. Ze schrijven dat een alliantie een samenwerkingsovereenkomst is tussen twee of meer maatschappijen die samen gaan werken met de bedoeling de competitiviteit en dus de algehele prestaties te verbeteren (Morrish en Hamilton, 2002, p.1).

Iatrou en Alamdari nemen in hun werk een definitie van IATA over. Een strategische luchtvaartalliantie is een langetermijn relatie tussen twee of meerdere maatschappijen die samen proberen voordelen te behalen ten opzichte van hun concurrenten door middel van het delen van bronnen en markten en het uitbaten van een gezamenlijk merk om zo de servicekwaliteit en de winstgevendheid te verbeteren (Iatrou en Alamdari, 2005, p. 128)

6.2 Soorten allianties

Wanneer we naar allianties kijken, kan er een onderscheid worden gemaakt tussen strategische en commerciële allianties. Het verschil tussen beide ligt in de mate van integratie tussen de maatschappijen van de alliantie. Bij commerciële allianties vindt er een belangrijke samenwerking plaats tussen de verschillende maatschappijen, maar er blijft een duidelijke scheiding tussen de verschillende partners. Strategische allianties gaan volgens Doganis een stap verder (Doganis, 2006, p.79-81). Strategische allianties hebben als kenmerk dat de partners een zekere integratie gaan doorvoeren. Daarnaast vindt er vaak een gezamenlijk gebruik van activa plaats. Het delen van een onderhoudsplaats, startrechten, lounges, ... zijn hier voorbeelden van. Een veel voorkomende maar niet noodzakelijke indicatie van een strategische alliantie is dat de verschillende maatschappijen een belang nemen in de aandelen van elkaar. Strategische allianties worden gekenmerkt door het gezamenlijk aanbieden van diensten aan passagiers en het creëren van een gezamenlijke naam of merk (Doganis, 2006, p.80-

81). Strategische allianties zijn ook meer gericht op de lange termijn (Iatrou en Oretti, 2007, p.75).

Daarnaast is er ook nog een geografische factor bij allianties. Doganis onderscheidt drie verschillende geografische niveau's voor allianties. Doganis toont verder ook aan dat het geografische niveau een invloed heeft op hoe ver de samenwerking gaat. De eerste soort zijn route-specifieke allianties. Meestal gaat het hier over een beperkte en eenvoudige samenwerking zoals het vervoeren van passagiers voor een andere luchtvaartmaatschappij (Doganis, 2006, p.81) . Het volgende niveau is een regionale alliantie. Het geografische bereik is dan een beperkte regio zoals een aantal landen of een continent. Regionale allianties gaat meestal verder dan een route-specifieke alliantie. De samenwerking gaat vaak over gezamenlijke marketing en verkoop, code-sharing,... (Doganis, 2006, p.82). Het belangrijkste niveau binnen de geografische indeling is het globale niveau. De samenwerking loopt over de hele wereld. Er zijn vliegtuigmaatschappijen van over de hele wereld betrokken die zo samen een globaal netwerk kunnen vormen. De samenwerking in de globale allianties is vaak ook het meest verregaand. De drie grote strategische allianties (Oneworld Alliance, Star Alliance en Sky Team) zijn ook allemaal globaal. Door het delen van onderhoudsfaciliteiten, gezamenlijke frequent flyer programma's, gezamenlijke verkoop en marketing, code-sharing, een gemeenschappelijke merk,... op een globale schaal probeert men betere resultaten te bereiken (Doganis, 2006, p.82-85).

6.3 Samenwerkingsvormen

Luchtvaartmaatschappijen kunnen op verschillende manieren samenwerken. Een aantal belangrijke samenwerkingsvormen wordt hier besproken. Meer voorbeelden van deze samenwerking vindt u terug in hoofdstuk 7.

Elkaars passagiers vervoeren

Luchtvaartmaatschappijen kunnen met elkaar samenwerken door elkaars passagiers te vervoeren en kunnen dit op verschillende manieren doen.

De eenvoudigste methode is dat de luchtvaartmaatschappijen met elkaar gaan afspreken dat een bepaalde maatschappij ook passagiers vervoert van een andere maatschappij op bepaalde routes. De maatschappij die de vlucht uitvoert krijgt hiervoor een bepaalde vergoeding die in verhouding staat tot het aantal passagiers dat men wil laten meevliegen. De International Air Transport Association (IATA) heeft hiervoor

standaardtarieven ontwikkeld (Kleymann en Seristö, 2004, p.13). Een vorm die hier ook mee samenhangt is een *block-space* overeenkomst. De luchtvaartmaatschappij die de vlucht uitvoert verkoopt voor een bepaalde prijs een deel van de capaciteit van het vliegtuig aan een andere maatschappij. De gekochte zetels kunnen dan onafhankelijk en gescheiden van de uitvoerende maatschappij verkocht worden. Er is een mogelijkheid om een overeenkomst te sluiten om de niet-verkochte zetels terug te verkopen aan de uitvoerende maatschappij voor een bepaalde datum (Holloway, 2008, p.415-416).

Bij de vorige twee vormen van passagiers vervoeren, is er steeds duidelijk een uitvoerende en een niet-uitvoerende maatschappij. Bij de vluchtcode wordt dan ook enkel de code van de uitvoerende maatschappij getoond. Via een samenwerking met *code-sharing* kan men echter het vervoeren van elkaars passagiers formeel maken. Bij *code-sharing* is er een overeenkomst tussen de maatschappijen waardoor de beide codes worden weergegeven bij de vluchtinfo. Holloway vermeldt verschillende vormen die voorkomen bij *code-sharing* overeenkomsten.

Een eerste groep *code-sharing* overeenkomsten bevat de samenwerking tussen maatschappijen die aparte vluchten uitvoeren maar wel *code-sharing* gebruiken om de verbinding tussen de vluchten en bestemmingen te benadrukken. Vaak gaat het hier om een grote internationale maatschappij en een kleinere maatschappij (Holloway, 2008, p. 408). De kleine maatschappij voert regionale vluchten uit naar een *hub* van de grote maatschappij en draagt hierbij zowel de eigen vluchtcode, als de code van de grote maatschappij. De kleinere of middelgrote maatschappij werkt hier als een *feeder* voor lange-afstandsvluchten van de grote maatschappij en *code-sharing* wordt hier gebruikt om de verbinding met andere vluchten van de grote maatschappij te illustreren (Holloway, 2008, p.408). De vluchten van de grote maatschappij vermelden de code van de kleine maatschappij niet. De reden hiervoor is dat de doelmarkt van de kleine maatschappij niet bij de lange-afstandsvluchten ligt. Deze vorm van *code-sharing* wordt ook wel *complementary code-sharing* genoemd (Holloway, 2008, p.408).

Andere *code-share* overeenkomsten worden gesloten tussen maatschappijen die dezelfde vluchten uitvoeren. Men vermeldt hier steeds de vluchtcodes van de verschillende maatschappijen. Men spreekt dan ook van parallel *code-sharing*. Binnen parallel *code-sharing* maakt men nog een onderscheid. De vluchten kunnen uitgevoerd worden door één van de twee partners indien er onvoldoende passagiers zijn om een hogere frequentie van vluchten in te voeren. Beide luchtvaartmaatschappijen kunnen dan deze

vlucht aanbieden aan de klanten met een lager risico op een lage bezettingsgraad (Iatrou en Oretti, 2007, p.71-72). Een andere mogelijkheid is dat de beide partners de vluchten gaan uitvoeren. Hierdoor stijgt de frequentie van de vluchten die men aan de klanten kan aanbieden zonder dat men meer vluchten moet gaan uitvoeren (Holloway, 2008, p.408-409).

Marketingovereenkomsten

Samenwerken op het gebied van marketing gaat voornamelijk over het beter bedienen van klanten. De klanten van de luchtvaartmaatschappijen kunnen via deze overeenkomsten toegang krijgen tot nieuwe bestemmingen, profiteren van hogere frequenties van vluchten, hebben toegang tot meer lounges, ... *Code-sharing* overeenkomsten spelen een belangrijke rol in het verbinden van verschillende netwerken. Mede door het toepassen van *hub-en-spoke* kunnen luchtvaartmaatschappijen die *code-sharing* toepassen hun markten aan elkaar linken (Doganis, 2006, p.86-89). Passagiers krijgen toegang tot meerdere bestemmingen omdat de luchtvaartmaatschappijen elkaars vluchten op elkaar gaan afstemmen.

Luchtvaartmaatschappijen gaan hun aankomst- en vertrekuren op elkaar afstemmen om zo vlotte verbindingen te garanderen (Iatrou en Oretti, 2007, p.76-77).

De beperkingen die er zijn op het zelfstandig groeien, zorgen er voor dat marketingovereenkomsten een hulpmiddel zijn (Iatrou en Alamdari, 2005, p.128). Doganis stelt dat samenwerking op het gebied van vluchtaanbod kan zorgen voor uitbreiding van bestaande netwerken of het openen van nieuwe markten (Doganis, 2006, p.88).

Een ander voordeel bij marketingovereenkomsten is het creëren van attractievere *frequent flyer programma's*. Grotere netwerken door samenwerking stellen klanten in staat om op meer vluchten *frequent flyer* punten te verzamelen en ook te gebruiken (Doganis, 2006, p.87 en Iatrou en Alamdari, 2005, p.130).

Luchtvaartmaatschappijen kunnen gezamenlijk reclame maken en gezamenlijk producten aanbieden.

Activa delen

Luchtvaartmaatschappijen kunnen samenwerken door vaste activa te delen. De verschillende maatschappijen kunnen bijvoorbeeld hun onderhoudsloodsen delen om op deze manier kosten te besparen (Kleymann en Seristö, 2004, p.13). Men kan ook activa

op de luchthaven gezamenlijk gebruiken. Lounges en balies die men anders alleen gebruikt, kan men met twee of meerdere luchtvaartmaatschappijen uitbaten (Doganis, 2001, p.77). Inzake activa voor marketing kan men samenwerken: het delen van kantoren voor verkoop, samenwerken voor tickets- en reservatiesystemen, ... zijn veel voorkomende samenwerkingsvormen volgens Doganis (Doganis, 2001, p.77-78 en Morrish en Hamilton, 2002, p.402).

Door vluchten en netwerken op elkaar af te stellen is het mogelijk dat men niet alle vluchten zelf moet uitvoeren (zie ook paragraaf 6.3 over elkaars passagiers vervoeren). Hierdoor kunnen we ook spreken over het delen van vliegtuigen en men kan dit ook beschouwen als het delen van activa (Doganis, 2001, p.77). Daarnaast gaan luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie samenwerken op vlak van IT. Ze gaan samen IT-systemen ontwikkelen om informatie te delen. Met het oog op gezamenlijk aankopen, zorgen de IT-systemen voor een vlotte informatie uitwisseling voor specificaties en bestellingen. Ook kunnen ze samenwerken door gezamenlijke systemen te ontwikkelen voor boekingen en *frequent flyer* programma's binnen de alliantie.

Gezamenlijk aankopen

Gezamenlijk aankopen is een andere samenwerkingsmogelijkheid (Morrish en Hamilton, 2002, p.402). Twee of meerdere maatschappijen gaan gezamenlijk aankopen doen om zo hoeveelheidskortingen te verkrijgen bij de leveranciers (Kleymann en Seristö, 2004, p.13). Het kan dan gaan over aankopen van vliegtuigen, onderhoudsdelen, catering-benodigdheden, brandstof, kantoormaterialen, ... (Doganis, 2001, p.77-78). Daarnaast kunnen ze ook contracten aangaan om gezamenlijk aan outsourcing te doen.

6.4 De drie grote strategische allianties

In de vorige paragrafen werd een overzicht gegeven van de verschillende soorten allianties en de samenwerkingsvormen die er mogelijk zijn. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de drie grote strategische allianties die momenteel op de markt actief zijn. Het gaat om de Star Alliance, Oneworld en SkyTeam. De 3 grote globale strategische allianties vertegenwoordigen samen ongeveer 80% van de totale capaciteit (ASK) in de luchtvaart (Tiernan et al, 2008, p.99). De drie grote allianties passen bijna alle verschillende samenwerkingsvormen toe en dit op een internationaal niveau en met sterke integratie tussen de luchtvaartmaatschappijen.

Deze drie grote allianties werden op het eind van de jaren '90, begin jaren '00 opgericht toen er een *buzz* was rond allianties in de luchtvaart.

Star Alliance

De Star Alliance was de eerste van de drie huidige grote allianties. De Star Alliance werd in 1997 opgericht door United Airlines, Lufthansa, SAS, Air Canada en Thai Airways (*Star Alliance: A chronological history, 2007*). Deze maatschappijen linkten hun netwerk aan elkaar en de alliantie werd verder uitgebreid met meer leden. In 2009 maakte Continental Airlines de overstap naar van SkyTeam naar de Star Alliance en zo kwam er een belangrijk lid bij bij de Star Alliance (www.continental.com/web/en-US/content/company/history/2001-2010.aspx , geraadpleegd 20 november 2009). Vandaag de dag telt de Star Alliance 25 leden, dit zijn verschillende maatschappijen over de hele wereld. De verschillende maatschappijen passen verschillende samenwerkingsvormen zoals een gezamenlijke *frequent flyer programma's*, *code-sharing*, gezamenlijk computersysteem, gezamenlijk aankopen van brandstof, enz. toe (*Star Alliance: A chronological history, 2007*). Brussels Airlines is op 9 december 2009 officieel toegetreden tot de Star Alliance, dit wordt uitvoerig besproken in hoofdstuk 13, 14 en 15.

Slogan:

"The way the earth connects"

Logo:



Leden:

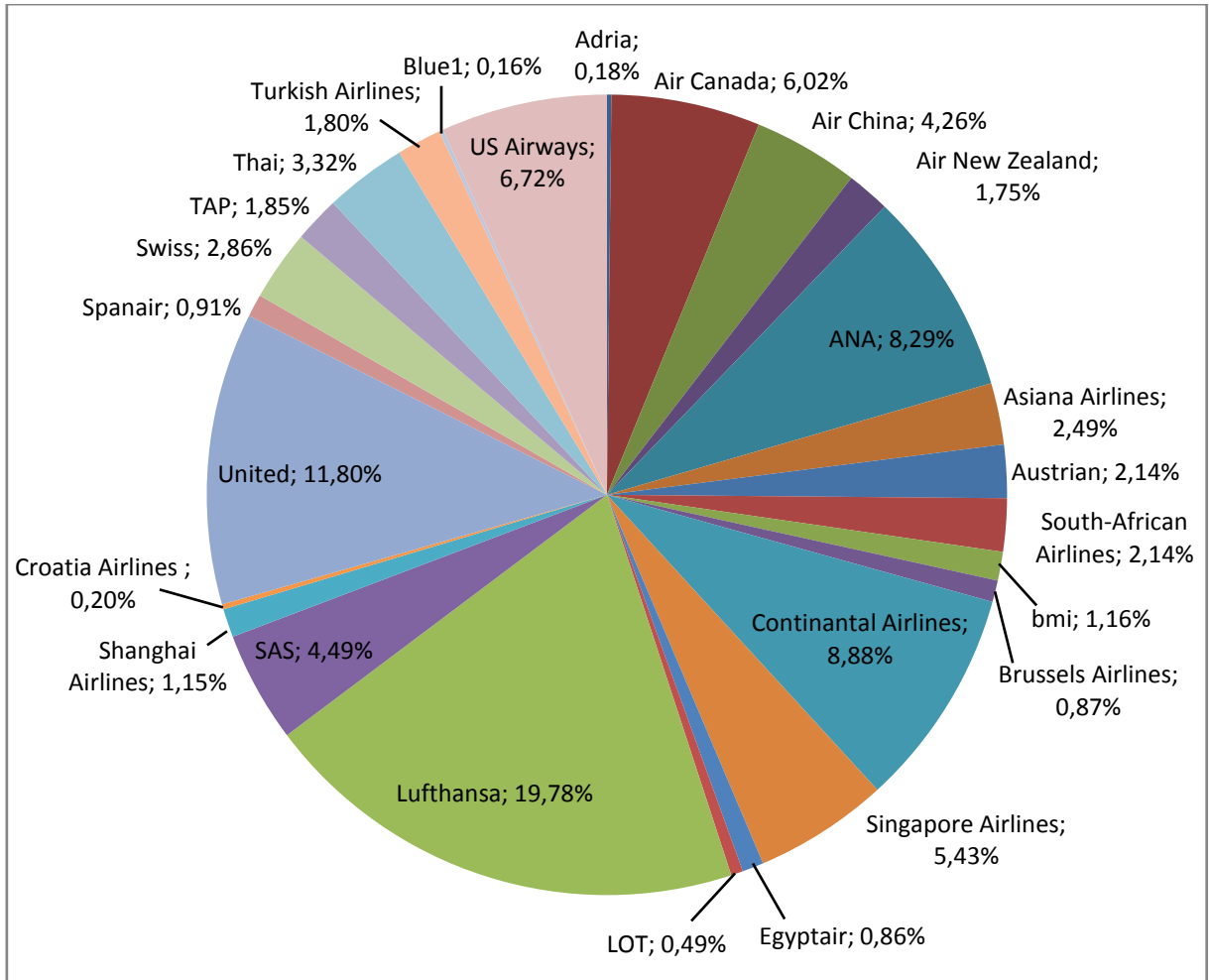
Adria	Air Canada	Air China
Air New Zealand	ANA	Asiana Airlines
Austrian	Blue1	Bmi
Continental Airlines	Croatia Airlines	Egypt Air
LOT Polish Airlines	Lufthansa	SAS Scandinavian Airlines
Shanghai Airlines	Singapore Airlines	South African Airways
Spanair	Swiss	TAP Portugal
Thai	Turkish Airlines	United
US Airways	Brussels Airlines	

Ledenlijst dateert van januari 2010

Onderlinge grootte van de leden:

In figuur 6.1 kunnen we het percentage van de omzet (in 2009) van iedere luchtvaartmaatschappij binnen de totale groep aflezen.

Figuur 6.1: onderlinge grootte van de leden binnen de Star Alliance op basis van omzet



Bron: Cijfers dateren van december 2009 ,website Star Alliance, www.staralliance.com/en/about/airlines/, geraadpleegd op 9 februari 2010.

Oneworld

Een andere grote strategische alliantie is Oneworld. Deze alliantie werd opgericht in februari 1999 door American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Qantas en Canadian Airlines. Iets later voegden Finnair en Iberia zich bij de Oneworld alliantie. Canadian Airlines was een oprichtend lid, maar in 2000-2001 werd Canadian Airlines overgenomen door Air Canada na een biedoorlog tussen de twee grote strategische allianties Oneworld en Star Alliance. Canadian Airlines verliet Oneworld na opgenomen te zijn in Air Canada dat lid is van de Star Alliance (Iatrou en Alamdari, 2005, p.133).

Oneworld kwam recent ook in het nieuws met het feit dat British Airways en Iberia, twee grote leden van Oneworld, gaan fuseren. De wereldwijde economische crisis zorgde ervoor dat de beide maatschappijen tot een fusie kwamen (De Standaard, 13 november 2009). De fusie moet nog goedgekeurd worden door de Europese Commissie en daarom worden de beide luchtvaartmaatschappijen hier ook nog apart beschouwd.

Oneworld telt na de intrede van Mexicana 11 leden (november 2009) en deze maatschappijen gebruiken dezelfde samenwerkingsvormen als andere allianties. Het gaat dan om gezamenlijke *frequent flyer programma's*, het delen van grondfaciliteiten, *code-sharing*,... De leden van Oneworld bieden ook gezamenlijke producten aan zoals een ticket om rond de wereld te vliegen (Website Oneworld, www.oneworld.com/ow/air-travel-options/round-the-world-fares , geraadpleegd 21 november 2009).

Slogan:

"The alliance that revolves around you"

Logo:



Leden:

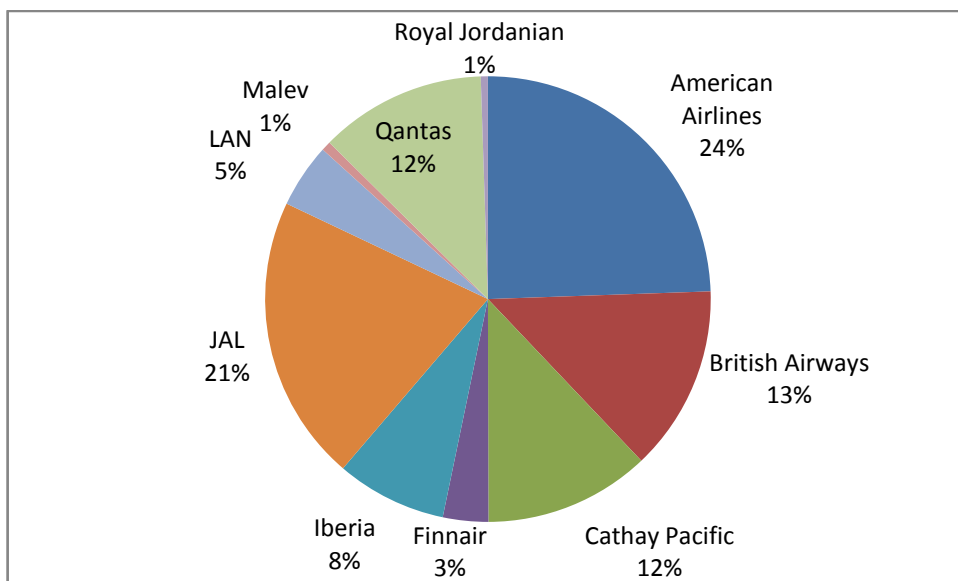
American Airlines	British Airways	Cathay Pacific
Finnair	Iberia	JAL
LAN	MALEV	Qantas
Royal Jordanian Airways	Mexicana	

Ledenlijst op 11 november 2009

Onderlinge grootte van de leden:

In figuur 6.2 kunnen we het percentage van de omzet van iedere luchtvaartmaatschappij binnen de totale groep aflezen. Mexicana werd niet opgenomen aangezien zij geen financiële cijfers publiceren.

Figuur 6.2: onderlinge grootte van de leden binnen Oneworld op basis van omzet (2009)



Bron: Oneworld Factsheet: Oneworld at a glance, cijfers dateren van 11 november 2009, via website Oneworld www.oneworld.com/ow/news-and-information/fact-sheets, geraadpleegd op 9 februari 2010.

SkyTeam

De meest recente strategische alliantie is SkyTeam. Deze strategische alliantie werd opgericht door Air France, AeroMexico, Delta Airlines en Korean Air in 2000. De oprichting van de alliantie kwam er na een strategische samenwerkingsovereenkomst tussen Air France en Delta Airlines in 1999 (<http://www.skyteam.com/news/facts/1999.html>, geraadpleegd 20 november 2009). Na de oprichting volgende een uitbreiding van het aantal leden. Momenteel telt SkyTeam 9 leden. Pioniers van samenwerking in de luchtvaart zoals KLM en Northwest vinden we terug in deze alliantie. Northwest maakt nu wel deel uit van Delta Airlines na de fusie in 2008. De verschillende leden van de SkyTeam hebben ook een verschillend geografisch bereik net als de andere allianties. De leden van SkyTeam maken ook gebruik van de verschillende samenwerkingsvormen zoals die in paragraaf 6.3 besproken zijn. Iatrou en Alamdari schrijven in hun onderzoek dat de leden van SkyTeam samenwerken door onder andere: hun netwerken te linken aan elkaar, *code-sharing* toe te passen, gezamenlijke *frequent flier programma's* op te gebruiken, ... Ze werken ook samen voor het vrachtvervoer (Iatrou en Alamdari, 2005, p.133-134).

Slogan:

"Caring more about you"

Logo:



Leden:

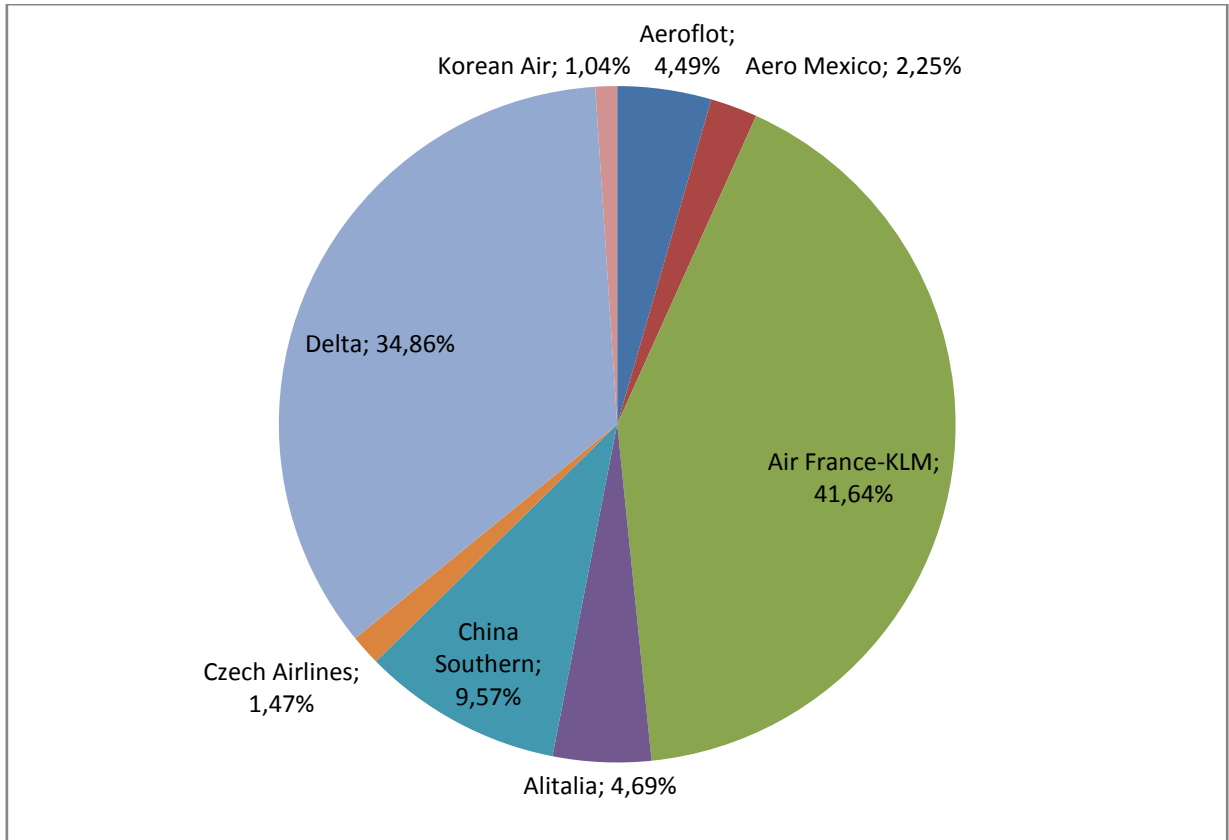
Aeroflot	AeroMexico	Air France
Alitalia	China Southern	Czech Airlines
Delta Airlines	KLM	Korean Air

Ledenlijst dateert van oktober 2009

Onderlinge grootte van de leden:

In figuur 6.3 kunnen we het percentage van de omzet van iedere luchtvaartmaatschappij binnen de totale groep aflezen.

Figuur 6.3: onderlinge grootte van de leden binnen SkyTeam op basis van omzet (2009)



Bron: SkyTeam factsheet, website SkyTeam, cijfers dateren van oktober 2009, <http://www.skyteam.com/downloads/news/facts/skyteamFactSheet.pdf>, geraadpleegd op 9 februari 2010

Overzicht van de drie grote strategische allianties

In tabel 6.1 wordt een overzicht gegeven van de drie grote strategische allianties. Voor iedere alliantie worden de kerncijfers gegeven.

Tabel 6.1: Kerncijfers van de drie grote strategische allianties (2009)

	Star Alliance	Oneworld	SkyTeam
Aantal leden	26	11	9
Jaarlijkse passagiers (miljoen)	603,5	322,064	384
Landen	175	142	169
Omzet (miljard USD)	171,22	96,660*	84,62
Aantal personeel	458.817	291.810	316.445
Dagelijkse vluchten	19.700	8.241	13.133
Lounges	980	550	415
Omzet per passagier	283,71 USD/pass.	300,12 USD/pass. *	220,36 USD/pass.
Omzet per personeel	0,37 miljoen USD/pers.	0,33 miljoen USD/pers. *	0,27 miljoen USD/pers.

* exclusief Mexicana omdat zij geen financiële cijfers publiceren

Bronnen:

- Cijfers van Star Alliance dateren van 2009

website Star Alliance, www.staralliance.com/en/about/airlines/, geraadpleegd op 9 februari 2010.

- Cijfers van Oneworld dateren van 11 november 2009

Oneworld Factsheet: Oneworld at a glance, via website Oneworld www.oneworld.com/ow/news-and-information/fact-sheets, geraadpleegd op 9 februari 2010.

Cijfers SkyTeam dateren van oktober 2009

Bron: SkyTeam factsheet, website SkyTeam:

<http://www.skyteam.com/downloads/news/facts/skyteamFactSheet.pdf>, geraadpleegd op 9 februari 2010 Wisselkoersen van oktober 2009 werden gebruikt voor de omrekening: 1 EUR=1,47 USD ; 1 CHY = 0,1464 USD ; 1 KRW = 0,000086 USD

Wanneer we de drie grote strategische allianties vergelijken, kunnen we concluderen dat zij gezamenlijk zeer groot zijn. De drie strategische allianties samen vervoeren jaarlijks meer dan één miljard passagiers. Indien we de allianties onderling vergelijken, zien we dat de Star Alliance op alle vlakken de grootste is. Qua omzet per passagier scoort Oneworld het beste. Qua omzet per personeelslid scoort de Star Alliance het beste. We zien dat SkyTeam klein gebleven is als het gaat om het aantal leden, maar zij bereiken toch veel landen en voeren dagelijks veel vluchten uit.

6.5 Andere strategisch allianties en samenwerkingen

Naast de drie grote strategische allianties zijn er ook nog andere overeenkomsten tussen luchtvaartmaatschappijen. Vele maatschappijen hebben overeenkomsten met onafhankelijke maatschappijen en zelfs met maatschappijen die tot een andere alliantie behoren. Deze samenwerkingen blijven meestal beperkt. Het gaat meestal over code-share overeenkomsten. Daarnaast is er nog andere, meer verregaande alliantie. In het Midden-Oosten is er de Arabesk alliantie. Acht maatschappijen uit de Arabische wereld vormen samen een alliantie.

De leden van Arabesk

Gulf Air of Bahrein	Syrian Arab Airways	Yemenia
Saudi Arabian Airlines	Royal Jordanian Airlines	Middle East Airlines
EgyptAir	Tunisair	Etihad Airways

Ledenlijst vanaf 23/10/2007

Bron: Arab Air Carriers Organization, <http://www.aaco.org>

Het doel van de Arabesk alliantie is betere verbindingen creëren en de marktmacht vergroten (Iatrou en Oretti, 2007, p.50). Het is duidelijk dat een alliantie die geografisch erg geconcentreerd is, gericht is op meer marktmacht en op minder

concurrentie. Het voordeel van een groot globaal netwerk zoals bij de drie grote strategische allianties speelt veel minder een rol bij Arabesk. Bij de cargo luchtvaartmaatschappijen zijn er ook allianties.

De maatschappijen die onafhankelijk zijn gaan ook in bepaalde mate samenwerken met andere maatschappijen. Verschillende onafhankelijke maatschappijen van de Aziatische groeilanden werken al beperkt samen met allianties. Zij vormen dan ook interessante toekomstige leden. Andere maatschappijen zoals Emirates en Virgin Atlantic kiezen bewust om niet bij een alliantie te gaan. Ze kiezen wel voor bepaalde *code-share* partners, maar benadrukken ook dat ze geen interesse hebben in een meer verregaande samenwerking.

Niet iedere maatschappij heeft dus de intentie om lid te zijn van een alliantie. Andere maatschappijen gaan er van uit dat zij zelf kunnen groeien en zijn erg gesteld op hun onafhankelijkheid. Ze moeten geen rekening houden met anderen bij hun beslissingen en vermijden ook investeringen en kosten van het lidmaatschap (Iatrou en Oretti, 2007, p.49-52). Andere voorbeelden van onafhankelijke maatschappijen zijn Air Malta, China Airlines, Icelandair, Hainan Airlines, ...

7. Voordelen voor luchtvaartmaatschappijen

7.1 Nieuwe markten bereiken en nieuwe klanten aantrekken

Luchtvaartmaatschappijen die lid worden van een strategische alliantie kunnen hiermee nieuwe markten en nieuwe klanten aantrekken. De samenwerkende maatschappijen kunnen hun netwerken aan elkaar linken en vluchten op elkaar afstemmen. Passagiers kunnen dan via hun luchtvaartmaatschappij op veel meer plaatsen geraken (Agusdinata en de Klein, 2002, p.208).

Via *code-sharing* kunnen luchtvaartmaatschappijen hun aanbod uitbreiden zonder de vluchten zelf uit te voeren. Luchtvaartmaatschappijen zijn vaak beperkt in hun natuurlijke expansie van netwerken omwille van beperkte werkmiddelen, regulatie, beperkt aantal *slots* in luchthavens,... (Iatrou en Alamdari, 2005, p.128).

Iatrou en Alamdari halen verder aan dat een strategische alliantie een belangrijk voordeel kan geven aan luchtvaartmaatschappijen. Het uitbreiden van hun netwerk is toch mogelijk en is vaak goedkoper dan via natuurlijke groei (Iatrou en Alamdari, 2005, p.128).

Allianties kunnen zorgen voor hogere *loadfactors* (Morrish en Hamilton, 2002, p.404). De verschillende maatschappijen kunnen hun vluchten op elkaar afstemmen zodat passagiers goede verbindingen hebben. Meer personen kunnen op deze manier makkelijk op meer bestemmingen geraken.

De grote luchtvaartmaatschappijen die in de alliantie aanwezig zijn hebben een sterke positie in bepaalde *hubs*. Deze grote luchtvaartmaatschappijen genereren een grote trafiek naar deze *hubs*. Kleinere luchtvaartmaatschappijen zijn vaak meer gericht op een kleinere geografische markt. De kleinere luchtvaartmaatschappijen voeren dan vanuit de *hub* vluchten uit naar hun specifieke bestemmingen of zorgen voor een aanvoer van passagiers naar de *hub* toe (Morrish en Hamilton, 2002, p.401 en Doganis, 2001, p.72). We kunnen dit illustreren met een voorbeeld binnen de Star Alliance. United Airlines vliegt bijvoorbeeld van San Fransisco naar Frankfurt, een belangrijke *hub* in Europa. Een aantal passagiers van deze vlucht wil echter verder naar Warschau. In de luchthaven van Frankfurt stappen zij over en de vlucht van Frankfurt naar Warschau wordt bijvoorbeeld uitgevoerd door Lufthansa of LOT Polish Airlines.

Figuur 7.1 illustreert dit voorbeeld.

Figuur 7.1: Frankfurt als hub in de Star Alliance



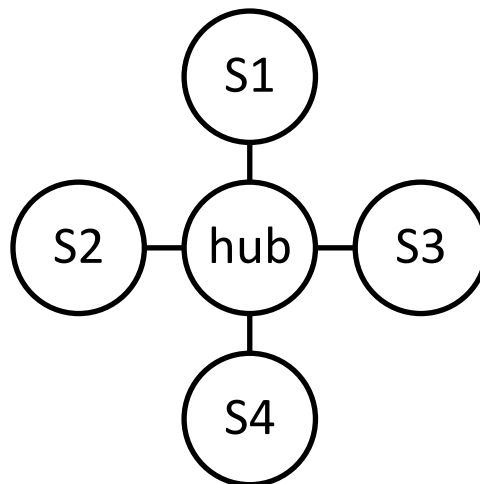
Bron: <http://aviatingindia.wordpress.com/page/16/>

Het voordeel voor de luchtvaartmaatschappijen is dat de belangrijke *hub-hub* routes zorgen voor een belangrijke trafiek (Doganis, 2001, p.69-73). De luchtvaartmaatschappijen die lid worden van een alliantie slagen er ook in om hun netwerk makkelijk uit te breiden. Door *code-sharing* toe te passen, wordt de vluchtcodes van de maatschappij ook weergegeven zelfs indien de vlucht wordt uitgevoerd door een geallieerde maatschappij. De maatschappijen kunnen hun klanten meer bestemmingen aanbieden en dit heeft een positief effect op de trafiek (Doganis, 2001, p.72-73).

Door het toepassen van *hub-en-spoke* is het ook makkelijk om veel nieuwe verbindingen te creëren (Iatrou en Oretti, 2007, p.121). Het is relatief goedkoop om via een *hub* een extra bestemming toe te voegen. Een extra verbinding met de *hub* zorgt meteen voor een groot aantal nieuwe verbindingen.

We kunnen dit illustreren aan de hand van een voorbeeld. Een bestaande *hub* heeft een verbinding met vier andere bestemmingen. Deze noemen we *spokes* en noteren we hier als S1, S2, S3 en S4 (figuur 7.2)

Figuur 7.2: Een hub met 4 spokes



Bron: eigen verwerking

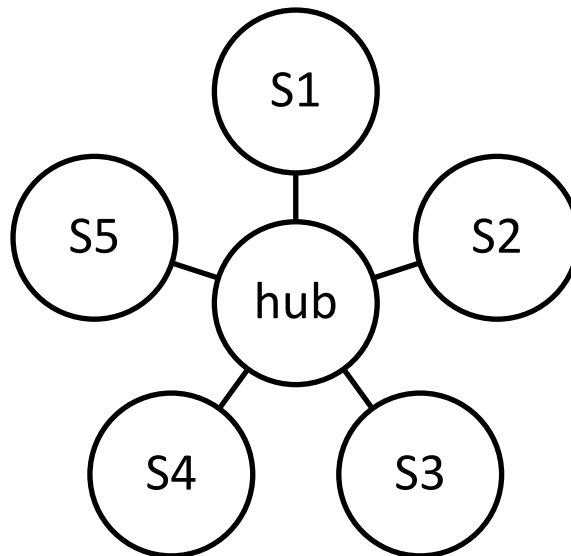
Het aantal unieke verbindingen kunnen we dan bepalen. In het geval met één *hub* (H) en 4 verbindingen is het aantal unieke verbindingen gelijk aan tien.

S1-H; S1-S2; S1-S3; S1-S4; S2-H; S2-S3; S2-S4; S3-H; S3-S4; S4-H

Indien er een verbinding komt tussen de *hub* en een nieuwe bestemming, stijgt het aantal unieke verbindingen sterk. Zoals we hierboven al hebben aangegeven is het bij allianties veel voorkomend dat men veel verbindingen legt via een *hub*. Aangezien men verschillende maatschappijen heeft die zich verbinden met een *hub*, kan men een groot netwerk creëren terwijl de individuele inspanning van iedere maatschappij beperkt blijft.

In het voorbeeld kunnen we een vijfde bestemming toevoegen. We krijgen dan de volgende situatie.

Figuur 7.3: Een hub met 5 spokes



Het aantal unieke verbindingen wordt dan 15.

S1-H; S1-S2; S1-S3; S1-S4; S1-S5; S2-H; S2-S3; S2-S4; S2-S5; S3-H; S3-S4; S3-S5; S4-H; S4-S5; S5-H

Mathematisch kunnen we het aantal unieke verbindingen als volgt schrijven:

Het aantal unieke verbindingen = $(\#S)^2 - \sum_1^{\#S-1} s_i$ met $s_i = 1, \dots, \#S - 1$ waarbij $\#S$ dus het aantal *spokes*. Bij het voorbeeld met vijf *spokes* geeft deze formule de volgende waarde: $(5)^2 - (1+2+3+4) = 15$ unieke verbindingen.

Het aantal nieuwe verbindingen dat tot stand gebracht wordt door het toevoegen van een *spoke* is gelijk aan het aantal *spokes* na toevoeging van de nieuwe. Van vier naar vijf bestemmingen gaan creëert in dit geval dus vijf (= nieuwe aantal *spokes*) nieuwe verbindingen.

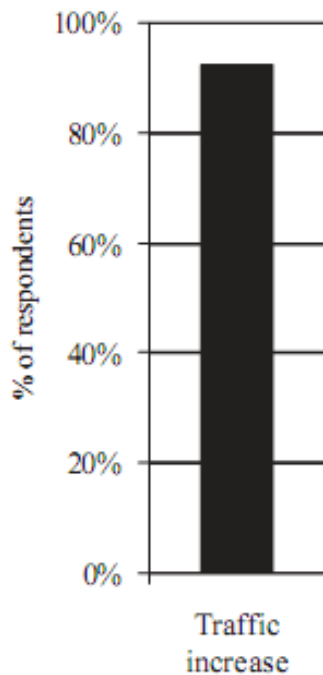
Veel verbindingen in een *hub* is goed te realiseren via allianties omdat ze een groot aantal passagiers samen brengen in de *hub*. Gezamenlijk is de vraag voor een bepaalde bestemming groter dan voor een individuele luchtvaartmaatschappij (Iatrou en Oretti, 2007, p.121). Economisch gezien is het dan sneller verantwoord om een groter aanbod te creëren. De kost om een extra *spoke* toe te voegen is relatief laag in vergelijking met de extra trafiek en inkomsten die men kan genereren (Iatrou en Oretti, 2007, p.121-122). Naast het linken van netwerken worden gezamenlijke *frequent flyer programma's* ook als gunstig voor de trafiek beschouwd (Iatrou en Alamdari, 2005, p.130). De

klanten krijgen via allianties toegang tot een groter netwerk en de verschillende geallieerde maatschappijen gaan gezamenlijk *frequent flyer programma's* organiseren. Dit betekent dat de klanten *frequent flyer punten* kunnen verzamelen en gebruiken op de routes van alle leden van de alliantie. De klant heeft dus meer mogelijkheden (Iatrou en Alamdari, 2005, p.130). Maatschappijen waarbij men op veel vluchten punten voor het *frequent flyer programma* kan verzamelen of gebruiken, hebben een extra troef om meer klanten aan te trekken. Via reclame en naambekendheid van de alliantie en de andere maatschappijen, kunnen de luchtvaartmaatschappijen ook mee profiteren.

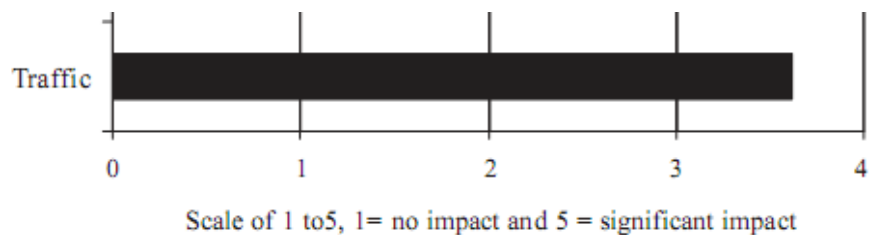
Morrish en Hamilton halen in hun artikel een studie van Oum et al. aan en vinden dat er een positief effect is van allianties op de trafiek. De trafiek stijgt van 6,8% tot 66,8% voor alliantie routes en een daling van 3,2% tot een stijging van 9,1% voor niet-alliantie routes. (Morrish en Hamilton, 2002, p.404).

In de studie van Iatrou en Alamdari bevestigen 28 managers van de verschillende maatschappijen die lid zijn van een alliantie het positieve effect van allianties op de trafiek. Figuur 7.4 laat zien dat negentig procent van de responderende managers aangeven dat er een positief effect is voor de trafiek (Iatrou en Alamdari, 2005, p.127-134). Figuur 7.5 geeft weer hoe groot de impact van de trafiekstijging is.

Figuur 7.4 (links): Positieve impact van allianties op de trafiek



Figuur 7.5 (rechts): Mate van impact op de trafiek door allianties



Bron: Iatrou en Alamdari, 2005, p.129, survey werd uitgevoerd in 2002

Meer concrete cijfers over de impact van allianties op de trafiek vinden we bij Iatrou en Oretti, 2007. In een onderzoek bij 28 luchtvaartmaatschappijen vroegen zij hoeveel extra trafiek zij hadden door lid te worden van een alliantie. Deze studie is een vervolg van de studie van Iatrou en Alamdari uit 2002 en die werd gepubliceerd in 2005. Tabel 7.1 geeft de resultaten weer.

Tabel 7.1 : Grootte van de trafiekverandering na het lid worden van een alliantie

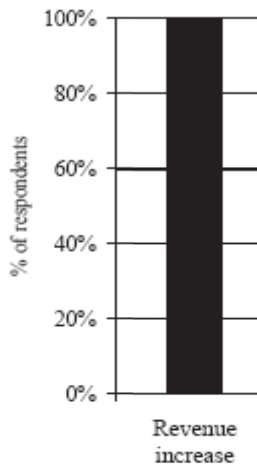
Wijziging trafiek	< +5%	+6% à +15%	> +16%
Percentage van de responderende luchtvaartmaatschappijen	36%	36%	28%

Bron: Iatrou en Oretti, 2007, p.153, studie dateert van 2002-2003

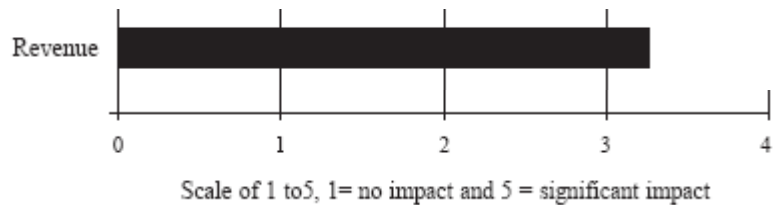
Door een stijging van de trafiek verwacht men natuurlijk ook een stijging van de opbrengsten. Verschillende luchtvaartmaatschappijen halen ook aan dat de extra trafiek gecreëerd door alliantievorming ook gezorgd heeft voor hogere opbrengsten. Schattingen van SAS stellen dat de luchtvaartmaatschappij 40 miljoen USD extra opbrengsten haalde in het jaar 1997 door de Star Alliance. In 1998 liep dit bedrag op tot 60 miljoen USD en in 1999 tot 100 miljoen USD. United Airlines schatte dat de jaarlijkse opbrengsten 200 miljoen USD hoger lagen door de Star Alliance. All Nippon Airways (ANA) kwam uit op een bedrag van 100 miljoen USD per jaar in 1999 (Kleymann en Seristö, 2004, p.149).

Een meer algemeen beeld krijgen we door naar de studies van Iatrou en Alamdari en Iatrou en Oretti te kijken. Figuur 7.6 geeft de resultaten van Iatrou en Alamdari weer. In hun onderzoek ondervroegen ze managers van 28 verschillende luchtvaartmaatschappijen. Alle respondenten gaven aan dat alliantievorming positief is voor de omzet. Figuur 7.7 geeft weer hoe groot de impact van alliantie op de omzet is volgens de managers. Er is een middelmatige impact op de inkomsten van de luchtvaartmaatschappijen.

Figuur 7.6 (links): Positieve impact van allianties op de omzet



Figuur 7.7 (rechts): Mate van impact op de omzet door allianties



Bron: Iatrou en Alamdari, 2005, p.129

Meer concrete cijfers vinden we bij Iatrou en Oretti. De resultaten worden gegeven in tabel 7.2.

Tabel 7.2: Wijziging omzet na alliantie-vorming

Wijziging omzet	< +5%	+6% à +15%	> 16%
Percentage van de responderende luchtvaartmaatschappijen	43%	35%	22%

Bron: Iatrou en Oretti, 2007, p.153

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat de omzet met zes procent of meer is gestegen. Bij de overige respondenten is de omzetstijging beperkter gebleven. Indien we tabel 7.1 vergelijken met tabel 7.2 zien we dat er een sterke link is, doch er is geen compleet rechtlijnig verband tussen extra trafiek en extra omzet. Niet iedere stijging van trafiek zorgt voor een evenredige stijging van de omzet. Het is dus voor luchtvaartmaatschappijen die lid willen worden van een alliantie belangrijk om voor beide factoren een goede schatting te maken.

De impact van het lid worden van een strategische allianties kunnen we ook met concrete cijfers illustreren. De AEA verzamelt cijfers omtrent ASK, RPK, *loadfactors*,... van verschillende Europese maatschappijen. We kunnen hiermee zelf een cijferanalyse uitvoeren om te bepalen of de luchtvaartmaatschappijen meer passagiers aantrekken indien ze lid zijn van een strategische alliantie.

Met behulp van deze cijfers kunnen we een analyse doen met behulp van het statistische programma SPSS. Uit de cijfers van de AEA werden vijf relevante luchtvaartmaatschappijen genomen waarvoor voldoende cijfers beschikbaar waren. Al de luchtvaartmaatschappijen in deze analyse werden lid van één van de drie grote strategische allianties in de periode tussen 2000 en 2008. Hierdoor kunnen we de groeicijfers van de maatschappijen vóór het alliantie-lidmaatschap vergelijken met de periode na het lidmaatschap. We gebruiken het groeipercentage in *RevenuePassenger-Kilometers* (RPK) om deze vóór/na-vergelijking uit te voeren. De RPK-maatstaf geeft belangrijke informatie die gerelateerd is aan de passagiersaantallen en de omzet. Door het groeipercentage te bestuderen, kunnen we makkelijk verschillende maatschappijen vergelijken. Tabel 7.3 geeft de maatschappijen weer die gebruikt werden voor de analyse.

Tabel 7.3: Gegevens voor statistische analyse

<i>Luchtvaartmaatschappij</i>	<i>Gegevens RPK</i>	<i>Lidmaatschap alliantie</i>
Czech Airlines	Van 1999 tot 2008	Lid SkyTeam sinds 2001
LOT Polish Airlines	Van 2002 tot 2008	Lid Star Alliance sinds 2003
TAP Portugal	Van 1999 tot 2008	Lid Star Alliance sinds 2005
Spanair	Van 2001 tot 2008	Lid Star Alliance sinds 2003
Malev	Van 1999 tot 2008	Lid Oneworld sinds 2007

Met behulp van deze data werd een opsplitsing gemaakt tussen groeicijfers voor en na het lidmaatschap. De nulhypothese is dat er geen significant verschil is tussen de groeicijfers voor het lidmaatschap en de groeicijfers na het lidmaatschap. Met SPSS werd een independent samples t-test uitgevoerd om de nulhypothese te testen. We bekomen onderstaande resultaten. De groeicijfers van de maatschappijen zijn onafhankelijk van

elkaar. De groei in een bepaald jaar garandeert ook geen groei in het volgende jaar. We kunnen dus er van uitgaan dat de steekproeven onafhankelijk verdeeld zijn. We testen ook ze normaal verdeeld zijn. De normaliteit van de steekproeven werd getest met de Kolmogorov-Smirnov test en met een visuele inspectie van het histogram. We kunnen ervan uitgaan dat de steekproeven een normale verdeling volgen. De t-test mogen we dus toepassen.

Group Statistics

voorofnaalliantie		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
groeirpk	voor	19	,050305	,0887415	,0203587
	na	21	,090786	,1123496	,0245167

De gemiddelde groei in RPK vóór alliantievorming is 5,03% en de groei in RPK na alliantievorming is 9,078%.

In de volgende tabel zien we dat we mogen veronderstellen dat de varianties gelijk zijn.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
groeirpk	Equal variances assumed	2,121	,153	-1,255	38
	Equal variances not assumed			-1,270	37,356

Omdat de Levene's testwaarde 0,153 bedraagt (boven 0,05), mogen we veronderstellen dat de varianties gelijk zijn op het 5% significantieniveau. We moeten dan ook naar de t-waarde en de p-waarde bij gelijke varianties kijken. De t-waarde bedraagt -1,255.

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
groeirpk	Equal variances assumed	,217	-,0404805	,0322485
	Equal variances not assumed	,212	-,0404805	,0318676

De p-waarde bedraagt 0,217 en ligt dus boven 0,05. We moeten uit deze test besluiten dat er geen significant verschil is tussen de groei in RPK vóór alliantie-lidmaatschap en na alliantie-lidmaatschap. De nulhypothese wordt niet verworpen op het 5% significantieniveau.

In deze cijfers zit echter het turbulente jaar 2008. Door de economische crisis gingen de passagiersaantallen en RPK-cijfers sterk achteruit (X, IATA Annual report 2009, p.13).

We voerden de test opnieuw uit, deze keer zonder de wijziging in RPK van 2008 ten opzichte van 2007. Hierdoor wordt de sterke en uitzonderlijke daling weggelaten. De groeicijfers van de maatschappijen zijn opnieuw onafhankelijk van elkaar. We kunnen dus er van uitgaan dat de steekproeven onafhankelijk verdeeld zijn. We testen ook ze normaal verdeeld zijn. De normaliteit van de steekproeven werd getest met de Kolmogorov-Smirnov test en met een visuele inspectie van het histogram. We kunnen ervan uitgaan dat de steekproeven een normale verdeling volgen. De t-test mogen we dus toepassen.

voorofnaalliantiezondercrisisjaar		N	Mean
groeirpkzondercrisisjaar	voor	19	,050305
	na	16	,126025

De gemiddelde groei vóór het lidmaatschap bedraagt dan 5,03% en de gemiddelde groei na het lidmaatschap bedraagt 12,60%. De volgende tabel geeft de standaarddeviaties weer.

voorofnaalliantiezondercrisisjaar		Std. Deviation	Std. Error Mean
groeirpkzondercrisisjaar	voor	,0887415	,0203587
	na	,0934191	,0233548

Ook hier doen we opnieuw de Levene's test. De resultaten worden hier weergegeven.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
groeirpkzondercrisisjaar	Equal variances assumed	,337	,565	-2,455
	Equal variances not assumed			-2,444

Omdat de Levene's test significantie-waarde boven 0,05 ligt, mogen we veronderstellen dat de varianties gelijk zijn. De t-waarde bedraagt -2,455. In de volgende tabel zien we of het verschil significant is.

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
groeirpkzondercrisisjaar	Equal variances assumed	33	,020	-,0757197
	Equal variances not assumed	31,365	,020	-,0757197

Uit deze tabel kunnen we afleiden dat de p-waarde 0,02 bedraagt en dus kleiner is dan het significantieniveau. We verwerpen de nulhypothese op het 5% significantieniveau. Er is dus een significant verschil tussen de groeicijfers vóór het lidmaatschap en de groeicijfers na het lidmaatschap indien we het crisisjaar 2008 buiten beschouwing laten.

De resultaten van deze test moeten wel voorzichtig worden geïnterpreteerd. Er werd hier gebruik gemaakt van een beperkt aantal data. We beschouwden vijf luchtvaartmaatschappijen waarvoor gedetailleerde data beschikbaar waren. De gebruikte steekproef is dus te klein om te veralgemenen. Maar we mogen wel zeggen dat deze vijf luchtvaartmaatschappijen betere resultaten hebben behaald na het lidmaatschap indien we niet rekening houden met het uitzonderlijke jaar 2008. Een analyse van hoe goed geallieerde luchtvaartmaatschappijen het doen in vergelijking met niet-geallieerde maatschappijen is een interessante vraag voor verder onderzoek. Een analyse van hoe geallieerde en niet-geallieerde maatschappijen het in de crisistijd doen kan ook interessant zijn. Deze vragen vallen echter buiten het bereik van deze masterproef wegens te tijdrovend en te duur om aan goede cijfers te komen.

7.2 Kostenbesparingen

7.2.1 Besparingen op activa

Een belangrijke manier om kosten te besparen is het gezamenlijk gebruik van activa. In paragraaf 6.3 werd dit ook al besproken. Luchtvaartmaatschappijen binnen strategische allianties kunnen kosten verdelen onder elkaar. Luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie hebben vele kosten waarop men besparingen kan realiseren. Er wordt voornamelijk bespaard door infrastructuur in te zetten voor meerdere luchtvaartmaatschappijen. Lounges, balies, bagagebehandelingsinfrastructuur,... kunnen ingezet worden om de klanten van meerdere maatschappijen te bedienen (Doganis, 2001, p.77). De uitgaven voor inrichting, huur, ... kunnen hierdoor gedeeld worden door meerdere maatschappijen (Kleymann en Seristö, 2004, p.144).

Een tweede kostenbesparende factor is gerelateerd met paragraaf 7.1. Een hogere bezettingsgraad door lid te zijn van een alliantie betekent dat men vaste kosten kan spreiden over meer passagiers (Morrish en Hamilton, 2002, p.404). Bij kosten die gerelateerd zijn aan vliegen zelf zijn er belangrijke besparingen te realiseren. Meer trafiek en hogere bezettingsgraden leveren schaalvoordelen op. Op belangrijke kosten zoals afschrijvings-/leasingkosten van vliegtuigen,... kunnen productiviteitswinsten en dus kostenbesparingen geboekt worden door allianties (Doganis, 2001, p.76 en Kleymann en Seristö, 2004, p.144). Een grotere trafiek maakt het ook mogelijk om grotere vliegtuigen in te zetten. De grotere vliegtuigen zijn interessant omdat zij relatief gezien een lagere kost per eenheid hebben (Iatrou en Oretti, 2007, p.116).

Er kunnen ook onderhandelingen plaatsvinden met belangrijke vliegtuigconstructeurs zoals Boeing en Airbus om te onderhandelen over de gezamenlijke aankoop van vliegtuigen om hier belangrijke kortingen te kunnen realiseren (Kleymann en Seristö, 2004, p.13). Luchtvaartmaatschappijen kunnen echter niet enkel besparen door kortingen te krijgen op de prijs van nieuwe vliegtuigen. Bij gezamenlijke aankopen van vliegtuigen kan men niet enkel besparen op de aankoopprijs, maar men kan ook onderhandelen over het gezamenlijke trainen van personeelsleden en aangaan van onderhoudscontracten (Iatrou en Oretti, 2007, p.119). Een belangrijk punt dat Kleymann en Seristö aanhalen, is dat de partners binnen een alliantie hun vloot op elkaar moeten afstellen. Een betere planning van de toekomstige benodigde vliegtuigen kan er voor zorgen dat men minder vliegtuigen moet gaan aankopen en men hierdoor ook veel kosten kan besparen (Kleymann en Seristö, 2004, p.146).

7.2.2 Besparingen op arbeidskosten

Allianties kunnen zorgen voor besparingen op loonkosten. Door gezamenlijke kantoren, balies, lounges, ... is het mogelijk om minder personeel in te zetten (Iatrou en Oretti, 2007, p.120). Daarnaast kan men personeelskosten spreiden over meer passagiers en zo lagere éénheidskosten bekomen.

Iatrou en Oretti halen verder aan dat allianties ook proberen om mee te profiteren van lagere lonen bij maatschappijen die lid zijn van dezelfde alliantie. In hoofdstuk 5 werd al aangehaald dat de lonen erg verschillen tussen de verschillende landen en maatschappijen. De redenen hiervoor (verschillen in sociale lasten en loonniveau's) werden aangehaald in hoofdstuk 5. Binnen een alliantie kan men activiteiten overdragen aan een maatschappij met een lager loonniveau om zo te besparen. Iatrou en Oretti halen aan dat men bijvoorbeeld gebruik kan maken van piloten en vluchtpersoneel van een andere maatschappij. Aangezien de geallieerde maatschappijen kwaliteitsconsistentie nastreven is het mogelijk om personeel uit te wisselen (Iatrou en Oretti, 2007, p.120).

Een belangrijke opmerking die we hierbij maken, is dat luchtvaartmaatschappijen hier voorzichtig mee moeten omspringen. Men moet rekening houden met protest en acties van de vakbonden en het imago van de maatschappij (Iatrou en Oretti, 2007, p.120).

Een andere manier om te besparen op arbeidskosten is door het *outsourcen* van activiteiten. Gespecialiseerde bedrijven kunnen de taken mogelijk nog beter en goedkoper uitvoeren. Dit kan men nog goedkoper doen door gezamenlijk grote contracten aan te gaan. Een ander voordeel van *outsourcen* is dat de luchtvaartmaatschappij geen *sunk*-kosten heeft. *Outsourcen* kan dus ook het risico verlagen (Kleymann en Seristö, 2004, p.146).

7.2.3 Besparingen op marketingkosten

Op vlak van marketing werken maatschappijen ook samen om kosten te besparen. Door gezamenlijk verkooppunten uit te baten kan men kosten besparen. Binnen de meeste allianties worden gezamenlijke reservatie- en ticketsystemen opgezet (Doganis, 2001, p.77). Het onderhandelen met reisagentschappen voor lagere commissies bij ticketverkoop kan ook de kosten drukken. (Kleymann en Seristö, 2004, p.144 en p.146). De marketingimpact van een alliantie is ook groter. Dankzij de grote geografische spreiding van de verschillende luchtvaartmaatschappijen en de grote naambekendheid van de allianties, is er een groter bereik van de marketingcampagnes. Marketing op grote

schaal, via de andere maatschappijen en de alliantie, is groter, efficiënter en heeft meer aantrekking. Het is dus ook goedkoper aangezien men dezelfde impact met minder middelen kan realiseren. Maatschappijen kunnen mee profiteren van de naambekendheid van andere luchtvaartmaatschappijen zonder hier zelf uitgaven voor te doen (Iatrou en Oretti, 2007, p.123).

Een belangrijk marketingvoordeel dat allianties bieden, is dat luchtvaartmaatschappijen goedkoper nieuwe markten kunnen betreden. Indien men een nieuwe markt wil betreden, kan men vaak rekenen op verbindingen die een andere maatschappij reeds heeft. Daarnaast hebben zij ook expertise, contacten en naambekendheid en deze kan men ook gebruiken. Hierdoor kan men zichzelf sneller en goedkoper in een nieuwe markt positioneren (Iatrou en Oretti, 2007, p.125).

7.2.4 Besparingen op andere werkingskosten

Door gezamenlijk aan te kopen, kan men besparen op andere werkingskosten. De verschillende luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie kunnen een organisatie opzetten die gaat zorgen voor het samenbrengen van orders van de verschillende maatschappijen en zich gaat belasten met het onderhandelen en aankopen van verschillende goederen (Kleymann en Seristö, 2004, p.416). Het kan hierbij gaan om zowel goederen als diensten. De aankoop van goederen omvat zaken zoals kantoormaterialen, brandstof, vervangingsonderdelen, ...

Ook bij diensten is het mogelijk om kosten te besparen door gezamenlijk te onderhandelen en aan te kopen. Belangrijke voorbeelden hierbij zijn het gezamenlijk laten ontwikkelen van computersystemen, gezamenlijke cateringcontracten, ...

Indien men bij contractonderhandelingen een grote afname kan garanderen, is het ook mogelijk dat luchtvaartmaatschappijen kortingen kunnen bekomen.

Via specialisatie binnen een alliantie is het ook mogelijk is het ook mogelijk om taken efficiënter en goedkoper uit te voeren. Het Duitse Lufthansa heeft bijvoorbeeld een speciale afdeling voor onderhoud. Binnen de Star Alliance kunnen zij zich dus specialiseren in onderhoud en hierdoor kunnen andere maatschappijen dus ook goedkoper deze taken laten uitvoeren door de speciale afdeling van Lufthansa (Iatrou en Oretti, 2007, p.116 en 119 en p.69).

7.2.5 Bewijzen van kostenbesparingen

Voor de verschillende manieren om te besparen vinden we in de literatuur enkele interessante voorbeelden die we hier aanhalen.

Lufthansa en SAS rapporteren ondermeer dat de arbeidsproductiviteit met vier à vijf procent is gestegen door de samenwerking binnen de Star Alliance (Kleymann en Sersistö, 2004, p.149). Lufthansa rapporteerde verder ook dat de zij een totale kostenbesparing van 200 miljoen USD verwachten door de Star Alliance.

Skyteam rapporteerde een daling van handelingskosten aan de grond van twintig tot veertig procent bij de Zuid-Amerikaanse luchthavens door de samenwerking.

De verschillende luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie kunnen een organisatie opzetten die gaat zorgen voor het samenbrengen van orders van de verschillende maatschappijen en zich gaat belasten met het onderhandelen en aankopen van verschillende goederen (Kleymann en Seristö, 2004, p.146). Het kan hierbij gaan om zowel goederen als diensten.

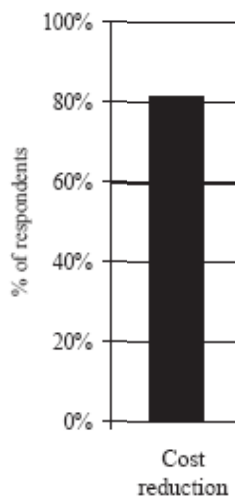
Deze manier om kosten te besparen wordt veel gebruikt bij grote strategische allianties. Bij Star Alliance heeft men bijvoorbeeld een speciale organisatie opgericht voor de gezamenlijke aankoop. Deze organisatie rapporteerde een bedrag van rond de 15 miljard USD voor gezamenlijke aankopen op het einde van de jaren '90 (Kleymann en Seristö, 2004, p.146). In de factsheet op de website van Oneworld vinden we ook een vermelding van een gezamenlijke aankoopdienst voor vliegtuigonderdelen (<http://www.oneworld.com>, factsheet introduction to Oneworld geraadpleegd op 22 december 2009).

De kostenbesparingen die gerealiseerd kunnen worden door de gezamenlijke aankoop van goederen en diensten zijn aanzienlijk. Kleymann en Seristö vermelden dat de besparingen lopen in de regio van enkele procenten tot zelfs 25% (Kleymann en Seristö, 2004, p.146). De grote bedragen die omgaan bij de aankooporganisaties betekenen dus dat de besparingen gaan over honderden miljoenen tot zelfs een aantal miljard USD (Kleymann en Seristö, 2004, p.146). Doganis haalt aan dat de grootste besparingen voor luchtvaartmaatschappijen bij alliantievorming kan komen van gezamenlijke aankopen (Doganis, 2001, p.72).

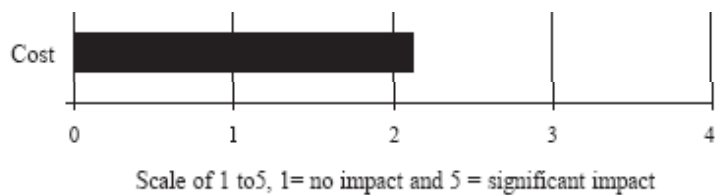
Een belangrijke voorwaarde om nog meer te kunnen besparen, is dat de maatschappijen meer uniformiteit inbouwen. Overleg tussen de verschillende maatschappijen om gezamenlijke specificaties en standaarden op te stellen, is hiervoor noodzakelijk. Dit vereist een verdere integratie dan tot nu toe het geval is (Iatrou en Orretti, 2007, p.119).

Naast de concrete cijfers is het ook belangrijk om de algemene resultaten door te nemen. Iatrou en Alamdari hebben bij 28 verschillende managers van luchtvaartmaatschappijen ook gevraagd of er een kostenbesparing is door alliantievorming en hoe groot de impact is van deze besparing.

Figuur 7.8 (links) : Daling van de kosten door allianties



Figuur 7.9 (rechts) : Impact van de kostendaling door allianties



Bron: Iatrou en Alamdari, 2005, p.129

Uit deze resultaten kunnen we afleiden dat meer dan 80% van de respondenten aangeeft dat er een daling is van de kosten door alliantievorming (Figuur 7.8). De impact van de kostenbesparing blijft echter beperkt (Figuur 7.9). Dit komt overeen met de idee dat bij allianties de kostenbesparingen nog beperkt zijn gebleven en dat de eerste voordelen voornamelijk op de opbrengsten gericht zijn. Lagere kosten zijn echter wel al beperkt aanwezig en op langere termijn zullen allianties deze ook nog beter kunnen realiseren door verdere integratie (Iatrou en Oretti, 2007, p.151).

Nog meer concrete cijfers vinden we bij Iatrou en Oretti. Deze resultaten worden weergegeven in tabel 7.4.

Tabel 7.4: Verandering van de kosten door alliantievorming

Verandering van de kosten	$\geq 0\%$	-1% à -10%	< -10%
Percentage van de responderende luchtvaartmaatschappijen	14%	82%	4%

Bron: Iatrou en Oretti, 2007, p.153

86% van de respondenten geeft aan dat er een daling is door alliantievorming. Deze blijft in de meeste gevallen beperkt: een daling van één tot en met tien procent komt het meeste voor. In iets meer dan één op de tien gevallen is er geen daling van de kosten of zelfs een stijging (Iatrou en Oretti, 2007, p.153).

7.3 Innovatie en leren door allianties

Luchtvaartmaatschappijen kunnen ook profiteren van elkaars kennis en specialiteiten. Dit kan bijvoorbeeld gaan over businesservaring en kennis om zaken te doen in bepaalde landen/regio's. Andere voorbeelden gaan over specifieke kennis en installaties om onderhoud te doen (bijvoorbeeld Lufthansa) of een systeem voor snellere en meer betrouwbare bagagebehandeling. Luchtvaartmaatschappijen in een alliantie kunnen dus putten uit een grotere pool van kennis.

Wij willen hierbij echter een kritische bemerking maken. Luchtvaartmaatschappijen kunnen terughoudend zijn om die kennis te delen, zelfs indien ze bij een stabiele alliantie zijn. Er bestaat een risico dat men opnieuw concurrenten wordt of dat men op bepaalde verbindingen nog steeds concurreert met de alliantiepartners. Kennis delen moet ook van twee kanten komen. Men kan niet verwachten dat men enkel leert van anderen zonder zelf iets bij te dragen. Daarom is het belangrijk dat er vertrouwen is tussen de verschillende luchtvaartmaatschappijen om dit voordeel te realiseren (Bamford et al, 2003, p.163-170).

7.4 Verdere gevolgen van de voordelen

De samenwerking tussen de verschillende luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie zorgt in het algemeen voor hogere trafiek, omzet, productiviteit en lagere kosten. Dit betekent dat luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie een hogere winstmarge kunnen bereiken en dus meer winst kunnen maken (Kleymann en Seristö, 2004, p.140). Een ander belangrijk gevolg is de dat de concurrentiepositie van de geallieerde luchtvaartmaatschappijen verbetert.

Ten eerste heeft men de afstelling van de netwerken en routes op elkaar die zorgen voor meer trafiek en omzet. De samenwerking zorgt ervoor dat luchtvaartmaatschappijen hun krachten bundelen en gezamenlijk concurreren met andere luchtvaartmaatschappijen en allianties (Evans, 2001, p.235-237). Globale competitie wordt ook meer mogelijk door het linken van netwerken (Evans, 2001, p.235). De kostenvoordelen en productiviteitswinsten die men realiseert door alliantievorming stellen de luchtvaartmaatschappijen ook in staat om beter op het vlak van prijzen te concurreren. Dit is vooral een belangrijk voordeel om beter te kunnen concurreren met de lagekostenmaatschappijen (Iatrou en Oretti, 2007, p.113-114).

8. Nadelen voor luchtvaartmaatschappijen

8.1 Extra kosten

Het vormen van een alliantie en het proberen realiseren van de voordelen kan ook leiden tot extra kosten. Bij het vormen van een alliantie zijn er bijvoorbeeld extra uitgaven nodig voor de werking van de alliantie, de verdere integratie en het op punt zetten van de uniformiteit.

Allianties moeten goed geïntegreerd zijn om een goede samenwerking te garanderen. Vaak wordt er een apart management opgericht en zijn er personeelsleden die moeten zorgen voor de werking van de alliantie. Hiervoor moeten dus extra uitgaven gedaan worden. De Star Alliance heeft bijvoorbeeld zeventig personeelsleden die instaan voor de werking van de alliantie (Vasigh et al., 2008, p.173). Deze personeelsleden zorgen voor een goede integratie, gezamenlijke marketing, verkoop van gezamenlijke producten, ... (Vasigh et al., 2008, p.173). De verschillende leden van de alliantie moeten een financiële bijdrage leveren voor de werking van de alliantie.

De kosten voor integratie en uniformiteit zijn vooral belangrijk bij ICT en het personeel. Een goede alliantie vereist een redelijk uniforme kwaliteit bij de verschillende maatschappijen. De passagiers verwachten eenzelfde of op zijn minst een gelijkaardige service indien ze vliegen met een andere maatschappij. Hierdoor moeten de luchtvaartmaatschappijen investeren in kwaliteit. Ze gaan uniforme regels en specificaties opstellen. Waar nodig zal er moeten geïnvesteerd worden in nieuw materiaal en/of trainingen voor het personeel om te kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen (Tiernan et al., 2008, p.99). Het personeel moet ook in staat zijn om informatie te kunnen leveren aan klanten en dit kan ook informatie zijn over een andere luchtvaartmaatschappij omdat deze bijvoorbeeld het tweede deel van de reis uitvoert. Er zal dus moeten geïnvesteerd worden in ICT-materiaal en trainingen voor het personeel om deze informatie te kunnen leveren.

Bij de ICT-systemen is er ook een verdere harmonisatie nodig om de voordelen van allianties te kunnen realiseren. Dit leidt meestal tot grote kosten en er is ook een aanzienlijke hoeveelheid tijd nodig om alles op punt te stellen. Meestal zijn er zes à twaalf maanden nodig om in orde te komen met de standaarden van de allianties. Dit is dan ook de reden waarom luchtvaartmaatschappijen lang op voorhand aankondigen dat

men lid wil worden van een alliantie. Er is namelijk nog veel tijd nodig om alles in lijn te brengen met de alliantiepartners (Vasigh et al., 2008, p.173).

Daarnaast kunnen er nog andere standaarden zijn waaraan men zich moet aanpassen. Het gaat dan over zaken zoals dresscode, logo's op tickets en brieven, presentatieformaten, hiërarchische structuur, ... De verschillende zetelklassen moeten soms ook aangepast worden om meer uniformiteit te creëren. De klassen moeten ongeveer van hetzelfde niveau zijn bij de verschillende maatschappijen om de klanten een goede en uniforme service te kunnen bieden. Wanneer men lid wil worden van een alliantie die hierover bepaalde eisen oplegt, is het dus mogelijk dat men extra uitgaven moet doen om te kunnen voldoen (Iatrou en Oretti, 2007, p.136).

Daarnaast zijn er mogelijk nog extra kosten voor marketing. Allianties gaan vaak zelf ook reclamecampagnes opzetten voor specifieke producten van de alliantie en/of voor de alliantie in zijn geheel (Iatrou en Oretti, 2007, p.122). Om de marketingcampagnes te financieren zijn er middelen nodig en deze worden bijgedragen door de individuele leden.

8.2 Mogelijke imagoschade

Binnen een alliantie wisselen de luchtvaartmaatschappijen vaak passagiers uit omdat ze *code-sharing* gebruiken. Men vliegt dus regelmatig met een andere maatschappij of zelfs met meerdere maatschappijen indien men een overstap moet maken (Kleymann en Seristö, 2004, p.121). Indien men een ticket bij een maatschappij koopt, ervaart men vaak de service van één of meerdere andere maatschappijen. De maatschappijen binnen een alliantie proberen te standaardiseren om de klanten een uniforme service te bieden, maar er blijft variabiliteit.

Een klant die boekt bij zijn vaste luchtvaartmaatschappij en die een slechte ervaring heeft met een andere maatschappij kan ook zijn eigen maatschappij hiervoor geheel of gedeeltelijk verantwoordelijk houden, ook al heeft de maatschappij de vlucht niet zelf uitgevoerd. Hierdoor kan ook de loyaliteit ten opzichte van zijn eigen maatschappij verminderen. Voor de luchtvaartmaatschappijen binnen de allianties kan een slechte service van één van de luchtvaartmaatschappijen ook betekenen dat de klanten slechte gevoelens krijgen bij één of meerdere andere luchtvaartmaatschappijen of de alliantie in zijn geheel.

Weber en Sparks halen aan dat de gevoelens en de reactie van de klanten sterk afhankelijk zijn van hoe goed de fout toewijsbaar is aan één maatschappij en of er gepast wordt gereageerd op de klachten.

Indien er bij een overstap een fout gebeurt, gaat men vaak beide luchtvaartmaatschappijen verantwoordelijk houden en ook de alliantie zelf omdat deze vaak goede connecties en vlotte overstappen garandeert.

De gevolgen voor de luchtvaartmaatschappijen kunnen aanzienlijk zijn. Klanten kunnen zorgen voor slechte mond-op-mond reclame, kiezen voor een andere maatschappij indien men geen rechtstreekse vlucht heeft met de eigen maatschappij, of zelfs in ieder geval voor een andere maatschappij kiezen (Weber en Sparks, 2004, p.361-367).

Er bestaan dus risico's voor de luchtvaartmaatschappijen aangezien er niet altijd een uniforme service is. Er kan ook nog steeds verschil zitten tussen het kwaliteitsniveau van de verschillende klassen op een vliegtuig. Een kwaliteitsverschil in het algemeen of een verschil tussen de businessklasse of de eerste klasse kan een reputatieverlies betekenen voor de maatschappij(-en) of de alliantie.

Er zou dus redelijke uniformiteit moeten zijn zowel op het algemene niveau als omtrent de klassen om imagoschade te vermijden. Dit kan echter veel extra kosten betekenen zoals in paragraaf 8.1 werd aangehaald.

Op het vlak van veiligheid is het imago van een maatschappij van belang. Klanten kunnen vluchten met een bepaalde maatschappij mijden omdat deze maatschappij een slechte reputatie heeft. Binnen allianties is er echter vaak sprake van *code-sharing* en dus is het voor de klanten niet altijd duidelijk met welke maatschappij men gaat vliegen. Ook hier bestaat dus het risico dat klanten vluchten met code-sharing binnen een alliantie gaan mijden omdat men geen zekerheid heeft over de veiligheidsreputatie van de maatschappij(-en) waarmee men vliegt.

Allianties kunnen hier wel op inspelen en de negatieve reputatie effecten inperken door de klanten goed te informeren over welke maatschappij(-en) de vlucht(-en) effectief uitvoer(-t)(-en). Hierdoor kan de klant wel een onderscheid maken en gaat hij waarschijnlijk de alliantie niet systematisch mijden omwille van de onzekerheid van de uitvoerende maatschappij(-en) en de slechtere veiligheidsreputatie van één of meerdere leden van de alliantie (Kleymann en Seristö, 2004, p.121-123).

8.3 Meer onzekerheid en minder controle

Luchtvaartmaatschappijen doen sterke investeringen om zich aan te passen aan de eisen van de alliantie. Er is veel standaardisatie en integratie nodig om de voordelen te realiseren. Maar verregaande integratie leidt ook tot een kwetsbare positie. Veel uitgaven zoals investeringen in ICT, trainingen voor personeel, ... zorgen voor grote *sunk* kosten. De maatschappijen gaan ook hun kwaliteitsniveau en de klassen aanpassen om mee te doen met de alliantie. Indien de alliantie stopt of de luchtvaartmaatschappij stapt uit de alliantie, zijn deze middelen verloren. De integratie kan er ook voor zorgen dat men een interessant overnamedoelwit wordt. Men is al afgesteld op samenwerking met andere maatschappijen. Potentiële overnemers vinden dit interessant omdat men bij deze maatschappijen minder moeite en kosten moet doen om ze te integreren.

Voor kleinere en middelgrote maatschappijen bestaat het risico dat ze voornamelijk moeten zorgen voor een grote *feed* van passagiers naar de *hubs* van de grote maatschappijen. De kleinere maatschappijen kunnen bij verregaande integratie hun marketing en profilering meer gaan afstemmen op hun nieuwe rol om deze beter te kunnen uitvoeren. Het risico bestaat dat de kleinere maatschappijen zich dus gaan toeleggen op beperkte geografische markten die enkel dienen voor de *feed* en hierdoor concentreren ze zich minder op de vaak meer winstgevende langeafstandsvluchten. De alliantie kan hierdoor betere resultaten halen, maar sommige luchtvaartmaatschappijen komen hierdoor in een zwakkere positie. De allianties werken hiervoor wel met compensaties voor de kleinere maatschappijen. Maar het grote risico voor de kleinere maatschappijen is dat indien de alliantie verzwakt of stopt, zij zich opnieuw gaan moeten aanpassen. Ze gaan zich terug op andere markten moeten richten en hier opnieuw klanten winnen. Het kost zeer veel tijd en moeite om deze positie opnieuw op te bouwen en er is geen garantie dat het gaat lukken.

Een kwetsbare positie komt ook voor indien men zijn eigen merk minder gaat profileren of gaat aanpassen aan de alliantie. Aanpassen van het merk aan het merk dat men met de ganse alliantie gaat promoten houdt echter vaak in dat men zijn eigen merk gaat verzwakken (Iatrou en Oretti, 2007, p.136-137). Een verzwakking van het eigen merk betekent dat men klanten kan verliezen omdat zij specifiek door dat merk werden aangetrokken (Kleymann en Seristö, 2004, p.122). Indien men zelf uit de alliantie stapt, de alliantie verzwakt of stopt, moet men opnieuw zijn merk gaan creëren of versterken en dit is zeer risicovol. Het kost daarnaast ook veel tijd en moeite om opnieuw

een sterk merk te profileren en bekend te maken in de markt (Kleymann en Seristö, 2004, p.122).

Een ander mogelijk negatief punt van allianties is dat luchtvaartmaatschappijen bij gezamenlijk aankopen van leverancier moeten veranderen. Vaak zijn het de grote luchtvaartmaatschappijen binnen de alliantie die de leveranciers kiezen omdat zij het meeste macht hebben. Andere luchtvaartmaatschappijen moeten daardoor aanpassingen doorvoeren en dit kost weer tijd en geld. Een goede relatie met een leverancier kost tijd en indien men de alliantie verlaat of de alliantie stopt, moet men opnieuw werken aan een goede relatie met een leverancier indien men van leverancier verandert.

In paragraaf 8.3 kunnen we dus besluiten dat meer integratie om de mogelijke voordelen van alliantievorming te realiseren ook betekent dat men in een meer kwetsbare positie terecht komt (Iatrou en Oretti, 2007, p.139).

9. Voordelen voor de klanten

Ook voor klanten zijn er een aantal voordelen indien hun luchtvaartmaatschappij lid is van een strategische alliantie. De meeste voordelen zijn sterk gelinkt met de voordelen voor de luchtvaartmaatschappijen.

9.1 Grotere netwerktoegang

De luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie gaan hun netwerken aan elkaar linken. Vaak gebruiken ze een *hub-en-spokestructuur* en kunnen ze hierdoor grote netwerken creëren. Klanten hebben hier een voordeel omdat ze toegang hebben tot meer bestemmingen. Klanten kunnen via de alliantie op veel meer bestemmingen geraken en de allianties garanderen ook dat er een vlotte overstap is tussen de verschillende verbindingen (Goh en Uncles, 2003, p.480).

De studie van Goh en Uncles is gebaseerd op onderzoeksdata van Australische respondenten in het jaar 2001. Dit onderzoek laat zien dat de klanten van luchtvaartmaatschappijen redelijk goed op de hoogte zijn van de grotere netwerktoegang die gerealiseerd wordt door allianties. Klanten vinden dit voordeel wel maar van middelmatig belang. Op de vraag of een grotere netwerktoegang een belangrijk voordeel van een alliantie is, wordt een score van 3,6 op 5 bekomen. Een hogere waarde duidt op meer belang.

Een vlotte reis en overstap wordt ook als een belangrijk voordeel aanzien. De klanten hechten hier een groter belang aan. We kunnen dus stellen dat de klanten een groter netwerk op zich wel als een voordeel zien, maar dat het grootste voordeel komt van een rustige en vlotte reis doorheen het netwerk (Goh en Uncles, 2003, p.482-492 en Morrish en Hamilton, 2002, p.404).

Als het gaat over een vlotte reis dan verwachten klanten van hun luchtvaartmaatschappij en alliantie een vlotte overstap, betrouwbare bagagebehandeling en een flexibel reisschema (Goh en Uncles, 2003, p.488). Een flexibeler reisschema wordt bekomen door meer bestemmingen zoals hierboven besproken werd en ook door een hogere frequentie van vluchten. Dankzij een hogere frequentie kan men op meerdere tijdstippen een vlucht nemen en heeft men dus meer vrijheid en keuze (Doganis, 2001, p.94 en Iatrou en Oretti, 2007, p.94).

Flexibel vliegen houdt ook in dat men de vliegplannen nog op het laatste moment kan wijzigen. Bij allianties heeft men vaak meer keuze door het grotere aanbod van bestemmingen en de frequentere vluchten (Goh en Uncles, 2003, p.482). Goh en Uncles vinden in hun studie dat klanten een score van 3,2 op 5 geven voor zowel een vlotte overstap als flexibiliteit indien hun gevraagd wordt wat de belangrijkheid is van deze alliantievoordelen. Een vlotte reis staat wel op de zesde plaats bij factoren die belangrijk zijn voor de keuze van een luchtvaartmaatschappij of alliantie.

We kunnen dus concluderen dat klanten een groter netwerk en een vlotte en flexibele reis als voordelen van een alliantie zien. Veel klanten geven echter nog aan dat ze onwetend of onzeker zijn over het feit dat allianties zorgen voor een grotere netwerktoegang en een vlotte reis (Goh en Uncles, 2003, p.488).

Luchtvaartmaatschappijen kunnen hier dus uit leren dat zij deze voordelen beter moeten realiseren en communiceren naar de klanten toe.

9.2 Prioriteitsvoordelen bij meerdere luchtvaartmaatschappijen

Indien men een bepaalde status heeft bij zijn eigen luchtvaartmaatschappij kan men via de alliantie ook genieten van de voordelen van deze prioriteitsstatus bij de andere maatschappijen (Goh en Uncles, 2003, p.482). Een reiziger kan dan ook genieten van prioritaire check-in, toegang tot lounges, ... bij andere luchtvaartmaatschappijen die ook lid zijn van de alliantie. Hierdoor hebben klanten meer profijt van hun status omdat ze ook meer mogelijkheden hebben om het te gebruiken (Goh en Uncles, 2003, p.482). Indien we kijken naar het bewustzijn van deze voordelen, zien we dat de klanten redelijk goed op de hoogte zijn van deze voordelen. De klanten in de survey van Goh en Uncles geven een score van 3,4 op 5 voor dit voordeel. Indien we echter kijken naar het belang van dit voordeel, kunnen we concluderen dat de gemiddelde klant slechts een gemiddelde waarde hecht aan dit voordeel. Zij geven deze voordelen een score van 2,9 op 5 voor belangrijkheid bij de keuze van hun luchtvaartmaatschappij/alliantie (Goh en Uncles, 2003, p.488-491).

9.3 Gezamenlijke *frequent flyer* programma's

Binnen een alliantie gaan de verschillende leden vaak een gezamenlijk *frequent flyer* programma opzetten. De belangrijke klanten, de zakenmensen, zijn vaak lid van één of meerdere *frequent flyer* programma's. Indien hun luchtvaartmaatschappij(en) lid is/zijn van een alliantie met een gezamenlijk *frequent flyer* programma, is het mogelijk om mee

te doen en voordelen te halen uit het gezamenlijke *frequent flyer* programma (Goh en Uncles, 2003, p.482). Hierdoor kan men bij verschillende luchtvaartmaatschappijen punten verzamelen. Aangezien het netwerk uitgebreider is bij allianties, kunnen klanten op veel meer routes punten verzamelen en sneller een hogere prioriteitsstatus bereiken. Door het grotere netwerk heeft men de mogelijkheid om de *frequent flyer* punten ook op meer vluchten te gebruiken (An introduction to Oneworld, 2009, p.2).

Indien we kijken naar het bewustzijn van dit voordeel, zien we dat Goh en Uncles concluderen dat klanten redelijk goed op de hoogte zijn van dit voordeel. De klanten geven een score van 3,5 op 5 indien gevraagd wordt of een uitgebreider *frequent flyer* programma een voordeel is van allianties. Goh en Uncles concluderen ook dat klanten die een hoog *frequent flyer* status hebben bereikt, beter op de hoogte zijn van de voordelen. We kunnen luchtvaartmaatschappijen dus aanraden om hun klanten nog beter te informeren over de voordelen. De klanten in de survey van Goh en Uncles hechten een middelmatig belang aan *frequent flyer* programma voordelen. Een score van 3,3 op 5 wordt gegeven indien gevraagd wordt of *frequent flyer* programma voordelen een invloed hebben op de keuze voor een bepaalde luchtvaartmaatschappij of alliantie (Goh en Uncles, 2003, p.488 en p.491).

9.4 Specifieke alliantieproducten

Dankzij allianties krijgen klanten toegang tot nieuwe producten. Dit werd al besproken in paragraaf 6.3. Allianties creëren nieuwe producten, de belangrijkste voorbeelden zijn tickets om een reis rond de wereld of door een bepaald werelddeel te maken. Alliantievorming zorgt ervoor dat deze producten aangeboden kunnen worden aan de klanten. De klanten kunnen complexe reizen eenvoudig boeken (An introduction to Oneworld, 2009, p.3). Klanten kunnen meerdere bestemmingen over de hele wereld kiezen en de luchtvaartmaatschappijen binnen de alliantie zorgen voor een vlotte organisatie en overstappen. Deze nieuwe producten kunnen interessant zijn voor bepaalde klanten en kunnen dus extra waarde voor de klanten creëren (An introduction to Oneworld, 2009, p.3). Voorbeelden van dit soort producten vinden we op de website van de grote allianties. Zo is er het Oneworld Explorer programma (<http://www.oneworld.com/ow/air-travel-options/round-the-world-fares>, geraadpleegd 13 januari 2010), de Star Alliance Round the World Fare (<http://www.staralliance.com/en/fares/round-the-world-fare/>, geraadpleegd 13 januari 2010) en de SkyTeam Round the World Pass

(<http://www.skyteam.com/about/products/roundtheworld.html>, geraadpleegd 13 januari 2010).

9.5 Lagere ticketprijzen door allianties

Strategische allianties kunnen een prijsvoordeel voor consumenten opleveren. Verschillende studies ontkrachten de idee dat samenwerkende bedrijven zorgen voor hogere prijzen. Luchtvaartmaatschappijen creëren belangrijke synergieën en kostenvoordelen voor de luchtvaartmaatschappijen (zie hoofdstuk 7). Hierdoor is het voor de maatschappijen binnen de alliantie ook mogelijk om de prijzen voor de klanten te laten dalen. Luchtvaartmaatschappijen kunnen beslissen om de prijs voor de consument te laten zakken omdat ze er hun marktpositie ten opzichte van de andere maatschappijen en allianties mee kunnen verbeteren. Een alliantie kan er dus voor zorgen dat prijsconcurrentie mogelijk wordt omdat luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie meer marge hebben. Meer prijsconcurrentie is altijd voordelig voor de consument.

De lagere prijzen komen vooral voor bij luchtvaartmaatschappijen die complementaire netwerken hebben. Weinig overlap tussen de netwerken betekent een lagere marktmachtconcentratie. Op de routes zonder overlap is de kans op meer concurrentie dus groter en dus is de motivatie en de verplichting om de prijzen te drukken groter (Morrish en Hamilton, 2002, p.406 en Iatrou en Oretti, 2007, p.113-114).

Het is dus belangrijk om te concluderen dat allianties kunnen zorgen voor lagere prijzen. In bepaalde omstandigheden kunnen allianties ook zorgen voor hogere ticketprijzen (zie hiervoor paragraaf 10.3). Voor beide situaties zijn al bewijzen gevonden (zie hiervoor Morrish en Hamilton, 2002 en Iatrou en Oretti, 2007). De uitkomst van de prijzen hangt af van de situatie.

10. Nadelen voor de klanten

10.1 Minder directe vluchten en meer overstappen

De *hub-en-spoke* structuur die vaak wordt toegepast bij allianties werd al uitvoering besproken in paragraaf 7.1. Voor de klanten van een luchtvaartmaatschappij kan dit een voordeel zijn aangezien ze kunnen kiezen uit meer bestemmingen zoals besproken in paragraaf 9.1. Dit voordeel brengt echter ook het nadeel mee dat er minder rechtstreekse vluchten gaan zijn en dat men meer moet gaan overstappen. Door de kostenvoordelen die luchtvaartmaatschappijen realiseren door het bundelen van passagiers in grote *hubs*, worden zij gestimuleerd om minder rechtstreekse vluchten aan te bieden (Iatrou en Oretti, 2007, p.125-126). Luchtvaartmaatschappijen zijn daarnaast ook dikwijls genoodzaakt om passagiers te bundelen om de routes economisch leefbaar te houden (Iatrou en Oretti, 2007, p.92).

Zoals Weber en Sparks in hun studie aanhalen, kunnen overstappen voor problemen zorgen. Enkele voorbeelden gaan over slechte informatie over naar welke *gate* men moet gaan of over bagage die verloren gaat bij de overstap (Weber en Sparks, 2004, p.365). Meer overstappen verhoogt de complexiteit en betekent dus meer risico op een slechte service voor de klanten (Weber en Sparks, 2004, p.366).

10.2 Minder met de eigen luchtvaartmaatschappij vliegen

Een ander belangrijk nadeel voor klanten dat in de literatuur wordt aangehaald, is dat de klanten die een vlucht boeken bij een bepaalde luchtvaartmaatschappij zien dat de vlucht uiteindelijk door een andere luchtvaartmaatschappij wordt uitgevoerd. De reden hiervoor is dat luchtvaartmaatschappijen *code-sharing* gaan toepassen en dus gaan ze niet alle vluchten die ze aanbieden zelf uitvoeren.

Voor de klanten kan dit verwarring met zich meebrengen. Het nadeel voor de klanten is dat men het risico loopt dat men niet de service gaat ervaren die men verwacht.

Kleymann en Seristö halen een interessante vergelijking aan : "het is niet makkelijk om te aanvaarden dat men in een kamer verblijft van een partnerhotel van Sheraton als men een kamer bij het Sheraton hotel geboekt heeft." (Kleymann en Seristö, 2004, p.121).

10.3 Hogere ticketprijzen door allianties

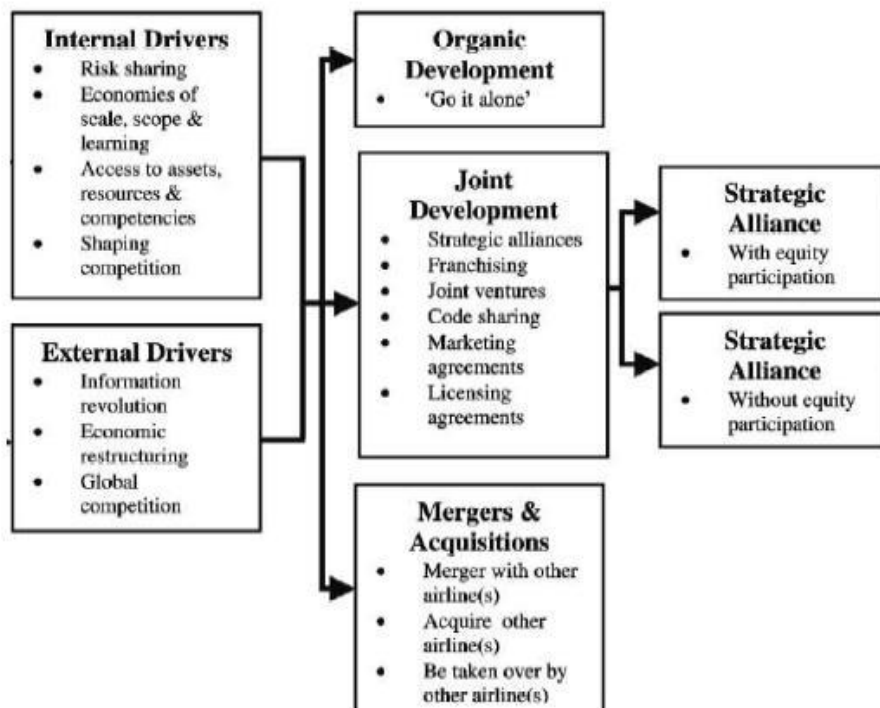
Net zoals allianties kunnen zorgen voor meer concurrentie en lagere prijzen is het ook mogelijk dat allianties zorgen voor hogere prijzen omdat er mindere concurrentie is. In verschillende papers wordt aangehaald dat luchtvaartmaatschappijen die samenwerken binnen een alliantie en samen een groot aandeel hebben op bepaalde routes, hogere prijzen kunnen vragen wegens een gebrek aan concurrentie op die routes (Iatrou en Oretti, 2007, p.114). In de studie van Morrish en Hamilton en van Iatrou en Alamdari wordt dit bevestigd. Klanten die reizen op routes met een dominante alliantie, moeten er rekening mee houden dat de prijzen hoger liggen (Morrish en Hamilton, 2002, p.406 en Iatrou en Alamdari, 2005, p.129-132).

11. Waarom allianties en de alternatieven

11.1 Een raamwerk voor de optimale keuze

Een belangrijk raamwerk vinden we bij Evans (Evans, 2001, p.233).

Figuur 11.1: Een raamwerk met de keuzemogelijkheden voor een luchtvaartmaatschappij



Bron: Evans, 2001, p.233

De interne en externe omgeving bepalen wat de optimale actie van een luchtvaartmaatschappij is. De economische situatie en de globalisering zijn hier de belangrijkste externe factoren. Dit komt omdat de luchtvaart zeer globaal en ook erg conjunctuurgevoelig is (Agusdinata en de Klein, 2002, p.204).

De interne factoren om voor een bepaalde strategie te kiezen zijn onder meer de risico's verlagen, schaalvoordelen benutten, concurrentie verlagen, activa goed benutten en nieuwe markten bereiken. (Kleymann en Seristö, 2004, p.97 en Evans, 2001, p.236-237).

De mogelijke acties van een luchtvaartmaatschappij beperken zich tot drie mogelijkheden. Men kan onafhankelijk blijven, bij een alliantie gaan of zich samenvoegen met een andere luchtvaartmaatschappij (fusie of overname). Kleymann en Seristö formuleren nog een strategie, namelijk een lagekostenmaatschappij worden (Kleymann en Seristö, 2004, p.96). Maar binnen het raamwerk van Evans, kunnen we dit ook indelen bij onafhankelijk blijven. In de volgende paragrafen gaan we de verschillende mogelijkheden verder bespreken. We moeten vermelden dat men zeker een goede kosten-batenanalyse moet uitvoeren om de juiste optie te selecteren.

11.2 Onafhankelijk blijven

Kleymann en Seristö bespreken uitgebreid de mogelijkheden voor onafhankelijke luchtvaartmaatschappijen. Een luchtvaartmaatschappij die onafhankelijk wil blijven, moet een sterke strategie ontwikkelen aangezien zij niet kunnen rekenen op de samenwerkingsvoordelen. De luchtvaartmaatschappij moet goed zijn eigen competenties inschatten en de strategie baseren op de sterke punten en hiermee proberen een competitief voordeel te halen (Kleymann en Seristö, 2004, p.95-111).

11.2.1 Lagekostenstructuur

Een eerste mogelijkheid voor onafhankelijke luchtvaartmaatschappijen is om te kiezen voor een lagekostenstrategie. De waardeketen van een luchtvaartmaatschappij moet hierdoor helemaal gericht zijn op lage kosten (De Groote, 2005, p.88). Een lagekostenmaatschappij kan door zijn businessmodel op basis van prijs concurreren met andere (geallieerde) luchtvaartmaatschappijen. Deze strategie is een leefbaar alternatief voor allianties (Kleymann en Seristö, 2004, p.103). Lagekostenmaatschappijen richten zich ook meer op toeristen en trekken zo een ander publiek aan dan gewone luchtvaartmaatschappijen die meer gericht zijn op zakenmensen (Kleymann en Seristö, 2004, p.103 en Berrittella et al.,2009, p.1).

Het vergt echter inspanningen van de luchtvaartmaatschappij om deze lagekostenstructuur door te voeren, maar een groot aantal luchtvaartmaatschappijen hebben deze strategie al succesvol geïmplementeerd. Voor de ene luchtvaartmaatschappij is deze strategie meer haalbaar dan voor de andere omdat hun sterktes en businessomgeving beter aanleunen bij een lagekostenstructuur. Lagere loonkosten, goede outsource-

partners, een uniforme vloot, enz. ter beschikking hebben, zijn factoren die de transformatie kunnen vergemakkelijken (Kleymann en Seristö, 2004, p.103-104).

11.2.2 Differentiëren en focussen

Een tweede mogelijke strategie voor een onafhankelijke luchtvaartmaatschappij is zich differentiëren door zich te richten op een bepaalde nichemarkt. Een luchtvaartmaatschappij kan zich differentiëren door zich te focussen op een bepaalde klantengroep of op een bepaalde geografische markt. Een luchtvaartmaatschappij kan zich bijvoorbeeld richten op rijke klanten die een luxueuze service willen (focus op klantengroep). Men kan zich ook richten op een beperkte geografische markt indien men daar een sterke positie heeft. Men kan zich bijvoorbeeld concentreren op vluchten binnen Scandinavië (focus op een geografisch gebied). Ze kunnen hierdoor allianties en andere luchtvaartmaatschappijen proberen te verslaan door frequentere vluchten aan te bieden of meer en ook kleinere bestemmingen binnen die geografische markt aan te bieden. Indien een luchtvaartmaatschappij er in slaagt om voor de klanten een meerwaarde te bieden door de gedifferentieerde service, kan dit een leefbaar alternatief zijn.

Kleymann en Seristö vermelden echter dat men zich echt goed moet focussen op markten en dat men een competitief voordeel moet hebben, want anders wordt het moeilijk (Kleymann en Seristö, 2004, p.103-111).

11.2.3 Samenwerken zonder lid te worden

Een derde mogelijkheid is dat men toch gaat samenwerken met andere luchtvaartmaatschappijen of strategische allianties zonder er zelf lid van te worden. De gedachte achter deze strategie is dat de geallieerde luchtvaartmaatschappijen deze luchtvaartmaatschappij niet als concurrent of als bedreigend gaan zien. De luchtvaartmaatschappij kan gewoon onafhankelijk blijven en vermijdt de risico's van het lidmaatschap van een alliantie. Het nadeel is dat men de voordelen van het lidmaatschap van een alliantie slechts beperkt kan realiseren (Kleymann en Seristö, 2004, p.101). Daarnaast loopt men wel het risico om overgenomen worden door een andere luchtvaartmaatschappij. De samenwerking en afstelling op een andere luchtvaartmaatschappij kan ervoor zorgen dat men een interessant doelwit wordt voor een overname (Iatrou en Oretti, 2007, p.136).

11.3 Fusies/overnames

Wanneer twee of meer luchtvaartmaatschappijen een diepgaande samenwerking willen, kunnen zij kiezen voor een overname of fusie. Bij een fusie of overname is het mogelijk om beter de voordelen van samenwerking te realiseren door de complete integratie. Een fusie of overname kan zorgen voor belangrijke kostenbesparingen en omzetstijgingen. Deze voordelen kan men niet behalen als men onafhankelijk blijft. De voordelen bij alliantievorming zijn ook beperkter wegens de lagere graad van integratie (Iatrou en Oretti, 2007, p.196). We moeten echter vermelden dat fusies en overnames vaak niet mogelijk zijn. Verschillende wetgevingen leggen een beperking op het percentage van de aandelen dat in buitenlands bezit mag zijn. Dit maakt fusies/overnames vaak onmogelijk. De concurrentieregels verbieden vaak ook fusies of overnames (Agusdinata en de Klein, 2002, p.204). Indien fusies/overnames wel wettelijk kunnen, is het vaak praktisch onmogelijk. De flexibiliteit is vaak zeer beperkt en het managen van zulke grote entiteiten is zeer moeilijk. Het is ook praktisch niet mogelijk om een groot wereldwijd netwerk uit te bouwen via fusies/overnames omwille van de zeer grote financiële middelen die hiervoor nodig zijn (Agusdinata en de Klein, 2002, p.204).

11.4 Voor een strategische alliantie kiezen

Lid worden van een alliantie is een interessante optie voor luchtvaartmaatschappijen. Door de economische gevoeligheid en instabiliteit en de harde concurrentie in de luchtvaart zijn allianties een interessant alternatief (Iatrou en Oretti, 2007, p.5 en Agusdinata en de Klein, 2002, p.202-203). We kunnen allianties zien als een interessante vorm tussen onafhankelijke luchtvaartmaatschappijen en een overname/fusie. Een alliantie kan vele voordelen realiseren. De belangrijkste voordelen werden besproken in hoofdstuk 7. Een luchtvaartmaatschappij kan bij een alliantie sterker staan dan wanneer zij onafhankelijk blijft. Aangezien overnames/fusies vaak nog verboden zijn en praktisch moeilijk te realiseren, worden allianties als een interessant alternatief gezien (Agusdinata en de Klein, 2002, p.204).

Allianties zorgen ervoor dat luchtvaartmaatschappijen beter kunnen omgaan met de gevolgen van de externe *drivers* van het raamwerk van Evans (zie figuur 11.1).

Allianties kunnen daarnaast ook belangrijke voordelen opleveren. De verschillende voordelen komen sterk overéén met de interne *drivers* bij Evans.

Luchtvaartmaatschappijen kunnen via allianties risico's delen aangezien ze verschillende activiteiten (vluchten, marketing, ...) gezamenlijk gaan uitvoeren.

Luchtvaartmaatschappijen kunnen schaalvoordelen benutten door samenwerking. Meer passagiers zorgen vaak voor lagere eenheidskosten. Luchtvaartmaatschappijen kunnen ook leren van elkaar. Een luchtvaartmaatschappij kan specifieke kennis hebben en er kan uitwisseling van kennis plaatsvinden. Luchtvaartmaatschappijen in een alliantie kunnen dus putten uit een grotere pool van kennis. Er zijn echter ook mogelijke nadelen zoals hogere kosten, meer onzekerheid, ... Een kosten-batenanalyse is dus zeker noodzakelijk om het beste alternatief te selecteren.

In paragraaf 7.3 werd ook ingegaan op het feit dat allianties de concurrentie tussen de luchtvaartmaatschappijen kan beïnvloeden. De concurrentie zal zich meer bevinden op het niveau van de alliantie. Door de groepering van vele luchtvaartmaatschappijen in een strategische alliantie zal er meer concurrentie zijn tussen de verschillende allianties en minder tussen de individuele maatschappijen.

11.5. Ledenselectie

Alle grote strategische allianties hebben minstens één grote Noord-Amerikaanse en één grote Europese maatschappij als lid. De reden hiervoor is dat de trafiek binnen Noord-Amerika, binnen Europa en tussen Noord-Amerika en Europa zeer belangrijk is (Iatrou en Oretti, 2007, p.39). Daarnaast is het belangrijk om leden te hebben die een goed netwerk hebben in verschillende geografische gebieden. Het netwerk van de alliantie probeert om zo goed mogelijk de hele wereld te beslaan. Kleine luchtvaartmaatschappijen uit verschillende continenten kunnen een goed regionaal bereik hebben. Grote maatschappijen kunnen zorgen voor een goede verbinding tussen vele verschillende regio's/continenten. Men heeft ze beide nodig om een goed globaal bereik te krijgen (Agusdinata en de Klein, 2002, p.208-209). Te veel leden en overlap tussen de netwerken kan zorgen voor spanningen tussen de leden (Kleymann en Seristö, 2004, p.184).

Naast geografische complementariteit is het belangrijk dat de luchtvaartmaatschappijen ook qua strategie, managementstijl, cultuur, ... bij elkaar passen. Daarnaast moet men ook overeenkomen wat de doelen van de alliantie zijn en hoe deze gerealiseerd moeten worden (Kleymann en Seristö, 2004, p.183). De partnerselectie wordt vaak beïnvloed door historische samenwerking. Het zou bijvoorbeeld logisch zijn dat Brussels Airlines bij Oneworld gaat, gezien de samenwerking met verschillende maatschappijen (American Airlines, Iberia, British Airways, ...) die lid zijn van Oneworld. Er wordt op dit geval ook

nog verder ingegaan bij de bespreking van de case Brussels Airlines (zie hoofdstuk 13, 14 en 15). Voor een verdere achtergrond over partnerselectie, het creëren van vertrouwen en het sluiten van overeenkomsten, verwijzen we naar Bamford et al., 2003.

12. Conclusie literatuurstudie

Uit de literatuurstudie is gebleken dat strategische allianties in de luchtvaart een gevolg zijn van de liberalisering en globalisering. De liberalisering in de luchtvaart heeft er voor gezorgd dat maatschappijen meer vrijheden kregen en dat men naar meer bestemmingen kon vliegen. Samenwerking tussen maatschappijen werd mogelijk gemaakt in de verschillende contracten die landen sloten met elkaar. De globalisering heeft voor meer internationaal reizen gezorgd en dus moeten maatschappijen een globaal netwerk hebben. Hiervoor is samenwerking noodzakelijk. De kostenstructuur van de maatschappijen toont aan dat kostenbesparingen noodzakelijk zijn. Er zijn ook mogelijkheden om te besparen door schaalvoordelen en gezamenlijke aankopen. Er zijn momenteel drie grote strategische allianties. De samenwerking tussen de leden is erg gelijkaardig bij de verschillende allianties. Ze werken samen op het vlak van elkaars passagiers vervoeren, netwerken op elkaar afstellen, gezamenlijk aankopen en gezamenlijke marketing. Veel luchtvaartmaatschappijen zijn lid van een strategische alliantie.

De samenwerking tussen de verschillende maatschappijen leidt tot een aantal voordelen. De trafiek kan stijgen als de maatschappijen in een alliantie gaan samenwerken door code-sharing, het opzetten van een gezamenlijk *frequent flyer* programma en het afstellen van de netwerken op elkaar. De maatschappijen kunnen ook kosten besparen door meer passagiers te vervoeren. Een hoger volume betekent vaste kosten verdelen over meer passagiers en leidt dus tot lagere kosten per passagier. Gezamenlijke marketing leidt tot een grotere impact en dit voor lagere kosten. Het samenbrengen van orders van verschillende maatschappijen tot één groot order heeft als voordeel dat men hoeveelheidskortingen kan bijkomen bij de leveranciers. Voor al deze voordelen zijn er sterke aanwijzingen in de literatuur. Er zijn natuurlijk ook nadelen bij alliantievorming. De maatschappijen moeten bijdragen leveren om lid te zijn. De samenwerking tussen de maatschappijen vereist een zekere integratie. Om deze integratie te verkrijgen zijn er inspanningen en uitgaven nodig. De maatschappijen gaan IT-systemen, logo's, serviceniveau's,... op elkaar afstellen en dit vereist investeringen. De maatschappijen in een alliantie kunnen ook meer risico's lopen. Men kan meer afhankelijk worden en mogelijk gaat men ook veranderingen in het businessmodel doorvoeren. Indien de alliantie stopt of men stapt eruit, moet men opnieuw beginnen. Men loopt ook het risico op reputatieverlies. De klanten ervaren ook service van andere maatschappijen en kunnen de eigen maatschappij ook verantwoordelijk houden voor slechte resultaten.

Voor de klanten kan het lidmaatschap van een strategische alliantie ook voordelen bieden. De klanten krijgen toegang tot meerdere bestemmingen omdat de verschillende maatschappijen in de alliantie hun netwerken aan elkaar gaan linken. De maatschappijen stellen ook de vluchtschema's op elkaar af. Hierdoor kunnen klanten reizen naar meer bestemmingen en zijn de eventuele overstappen goed geregeld. De klanten kunnen daarnaast ook *frequent flyer* punten verzamelen bij alle maatschappijen van de alliantie. De klanten krijgen ook toegang tot specifieke alliantieproducten. Tickets om binnen één of meerdere continenten een reis te maken zijn mogelijk via de allianties. In de literatuur vinden we aanwijzingen voor zowel prijsdalingen als prijsstijgingen. Het effect op de prijzen hangt van het feit of een bepaalde alliantie te veel macht heeft op een bepaalde route.

We beschrijven in de literatuurstudie de verschillende mogelijkheden voor een maatschappij. Er zijn drie mogelijkheden. Een maatschappij kan onafhankelijk blijven, kan lid worden van een alliantie of kan kiezen voor een overname of een fusie. Bij het onafhankelijk blijven zijn er nog verschillende strategieën mogelijk. Een maatschappij kan een lagekostenmaatschappij worden, kan zich differentiëren en focussen op een bepaalde markt of kan samenwerken met andere maatschappijen zonder lid te worden van een alliantie. De verschillende opties hebben elk voor- en nadelen en de welke strategie het beste is, is afhankelijk van de concrete situatie van de maatschappij.

Indien de maatschappij lid wordt van een strategische alliantie, is het ook belangrijk dat men met goede leden samenwerkt. De complementariteit van het netwerk en de business-stijl van de verschillende maatschappijen zijn de belangrijkste kenmerken van goede leden.

Case-study: Brussels Airlines en de Star Alliance



Schaalmodellen in het hoofdgebouw van Brussels Airlines

13. Inleiding case Brussels Airlines

Na de literatuurstudie kunnen we het theoretisch onderzoek best concreter bekijken aan de hand van een case-study. Op 9 december 2009 werd de grootste Belgische luchtvaartmaatschappij, Brussels Airlines, officieel lid van de Star Alliance.

In de case-study wordt dezelfde structuur gevolgd als in de literatuurstudie. De gevolgen van het lidmaatschap worden geanalyseerd door middel van een interview en documentatie over Brussels Airlines en de Star Alliance. Om het klantenaspect voor Brussels Airlines te analyseren werd er gewerkt met een survey. Uit de cijferanalyse blijkt dat de respondenten vaak vliegen met Brussels Airlines. Hun meningen kunnen dus interessante resultaten opleveren.

13.1 Historiek Brussels Airlines

Om de geschiedenis van Brussels Airlines te analyseren, gaan we terug naar 1923. In 1923 werd Sabena opgericht en werden de eerste vluchten uitgevoerd. Sabena was de nationale luchtvaartmaatschappij van België en was ook belangrijk voor de toenmalige kolonie Congo. Na de Tweede Wereldoorlog groeide Sabena verder. De eerste trans-Atlantische vluchten volgden na de Tweede Wereldoorlog. De groei van Sabena ging verder tot eind jaren '80. Dan geraakte Sabena in financiële moeilijkheden. Een herstructurering was nodig. Er volgde twee keer overheidssteun (Doganis, 2002, p.262)

In 1996 kocht Swissair een belangrijk stuk van de aandelen van Sabena. Swissair had 49,6% van de aandelen en dat was voldoende om Sabena in handen te krijgen. Swissair droeg Sabena op om een nieuwe strategie te volgen. Er werd een *hub-en-spoke* structuur voorgesteld waarin Brussel een belangrijke *hub* werd. Deze nieuwe strategie werd slecht uitgevoerd. Het creëren van een *hub* bracht mee dat men vele bestemmingen moest bedienen en ook aan hoge frequenties (Doganis, 2002, p.262). Het aanpassen van de vluchtschema's creëerde moeilijkheden. De strategie werkte echter niet en Sabena kwam weer in financiële problemen. Overcapaciteit en te weinig businessmensen zorgden voor verlies. Door concurrentie van andere *hubs* in Europa, werd de situatie van Brussels Airlines nog sterker verlieslatend. Het ingrijpen van management was onzorgvuldig en te laat. In 2001 volgde dan ook nog eens een crisismoment door de aanslag op 11 september. Op 7 november 2001 werd Sabena failliet verklaard. Na het faillissement werd gestart met een nieuwe luchtvaartmaatschappij. SN Brussels Airlines vloeide voort uit DAT, een dochtermaatschappij van Sabena. De nieuwe naam

benadrukte Brussel meer omdat men zich zo kon profiteren van de naambekendheid van Brussel als hoofdstad van Europa. De nieuwe luchtvaartmaatschappij bood in het begin enkel vluchten aan binnen Europa. Door verdere groei en *code-share* overeenkomsten werd het vluchtaanbod langzaam uitgebreid naar Afrika en Amerika. In 2004 werd beslist om SN Brussels Airlines en Virgin Express samen te voegen. Virgin Express was een lagekostenmaatschappij die ook opereerde vanuit Zaventem (huidige Brussels Airport). In 2006 werd beslist om de twee maatschappijen te verder te laten opereren in één holding, namelijk Brussels Airlines. Brussels Airlines kende een sterke groei, met een stijgend aanbod en stijgende passagiersaantallen. Een andere belangrijke gebeurtenis vond plaats in 2008. De Duitse maatschappij Lufthansa kondigde aan een participatie van 45% te nemen in Brussels Airlines. Lufthansa is één van de belangrijkste maatschappijen van de Star Alliance. De overeenkomst met Lufthansa geeft Lufthansa de mogelijkheid om in 2011 Brussels Airlines volledig over te nemen (persbericht Brussels Airlines, 15 september 2008). Brussels Airlines kondigde op 11 december 2008 aan dat ze ook lid gingen worden van de Star Alliance. Het *frequent flyer* programma van Brussels Airlines (*Privilege*) werd ook geïntegreerd in het programma van Lufthansa. Hierdoor horen de klanten van Brussels Airlines nu ook bij het programma van Lufthansa, *Miles and More* (Persbericht Brussels Airlines, 2 juni 2009). Op 9 december 2009 werd Brussels Airlines officieel lid van de Star Alliance (persbericht Brussels Airlines, 9 december 2009).

13.2 Kerngegevens voor Brussels Airlines

13.2.1 Kerncijfers van Brussels Airlines

Brussels Airlines is de grootste Belgische luchtvaartmaatschappij. In 2009 heeft Brussels Airlines 4,68 miljoen passagiers vervoerd. Er werken momenteel ongeveer 3.000 mensen bij Brussels Airlines.

We bekijken voor Brussels Airlines ook een aantal boekhoudkundige gegevens. De omzet en de winst zijn belangrijke maatstaven voor de prestaties van een bedrijf. Voor de winst gebruiken we de EBIT (Earnings Before Interest and Taxes). Het is ook hier weer belangrijk om te weten dat vanaf 2005 de cijfers van het toenmalige SN Brussels Airlines worden opgeteld met die van Virgin Express. Vanaf 2007 worden de cijfers voor de gezamenlijke holding Brussels Airlines gegeven. We hebben ook de EBIT-marge uitgerekend. Deze maatstaf geeft aan hoeveel procent winst Brussels Airlines uit de omzet haalt.

In tabel 13.1 staan de gegevens en in figuur 13.3 worden ze uitgezet op een grafiek.

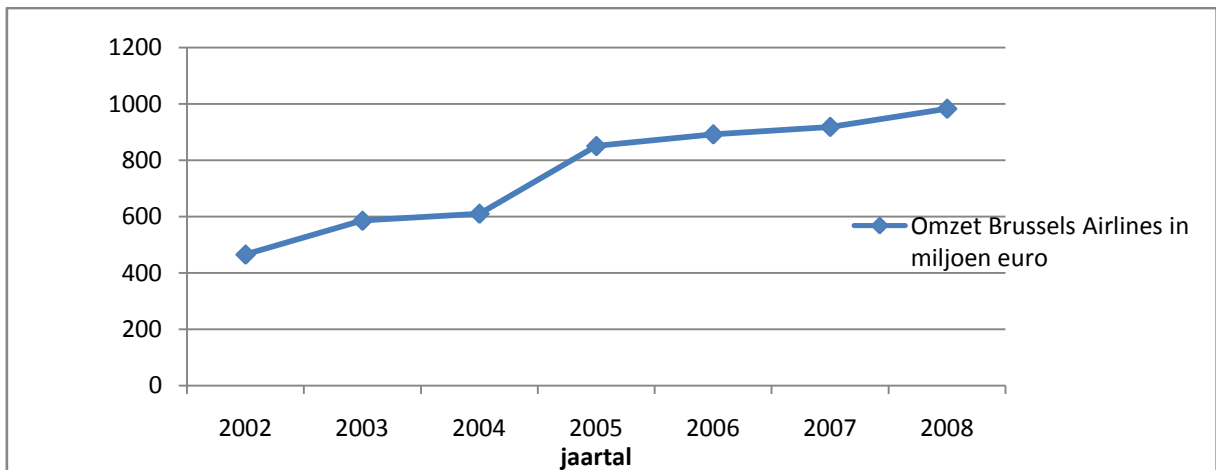
Tabel 13.1: Omzet, EBIT en EBIT-marge Brussels Airlines (2002-2008)

Jaartal	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Omzet <i>(miljoen EUR)</i>	465	585	610	850	891,6	917,9	982,5
EBIT <i>(miljoen EUR)</i>	- 36,8	0,6	10,1	12,9	17,3	21,5	4,7
EBIT/omzet %	-7,91%	0,10%	1,66%	1,52%	1,94%	2,34%	0,48%

Bron: AEA Yearbook 2007 en Report 2008 en presentatie Prof.dr. De Grootte (Belgian Passenger Air Transport)

2002- 2004: enkel SN Brussels Airlines; 2005-2006: SN Brussels Airlines+Virgin Express;
2007-2008: Brussels Airlines als fusiemaatschappij

Figuur 13.1: Omzet Brussels Airlines (in miljoen euro) (2002-2008)



Uit deze cijfers kunnen we concluderen dat Brussels Airlines een goede omzetgroei kende, maar dat de winstcijfers kelderden door de crisis. De EBIT-marges liggen over het algemeen zeer laag. De AEA berekende dat de gemiddelde EBIT-marge 3,4% was in 2006 en 5,2% in 2007 (X, AEA summary report 2008). Brussels Airlines ligt sterk onder

deze gemiddelden. In het crisisjaar 2008 zakte de EBIT-marge dramatisch laag en in 2009 werd er een verlies opgetekend. De hele luchtvaart heeft last van de financiële crisis waardoor de passagiersaantallen terugvallen. De omzet van Brussels Airlines is echter gestegen. De maatschappij houdt dus nog redelijk stand. De kosten waren echter te hoog, dit ook mede door de hoge brandstofprijzen (persbericht Brussels Airlines, 3 april 2009).

De *Revenue Passenger Kilometers* (=RPK) maatstaf bevat meer informatie: het vertelt iets over het aantal betalend passagiers en de afstanden. In tabel 13.2 en figuur 13.2 wordt de evolutie van Brussels Airlines voor de RPK, ASK (*Available Seat Kilometers*) maatstaven weergegeven. Tabel 13.2 bevat ook informatie over het aantal passagiers en de hoeveelheid vracht. Het is hierbij belangrijk om te vermelden dat vanaf 2007 de cijfers van Virgin Express samengeteld worden met het toenmalige SN Brussels Airlines.

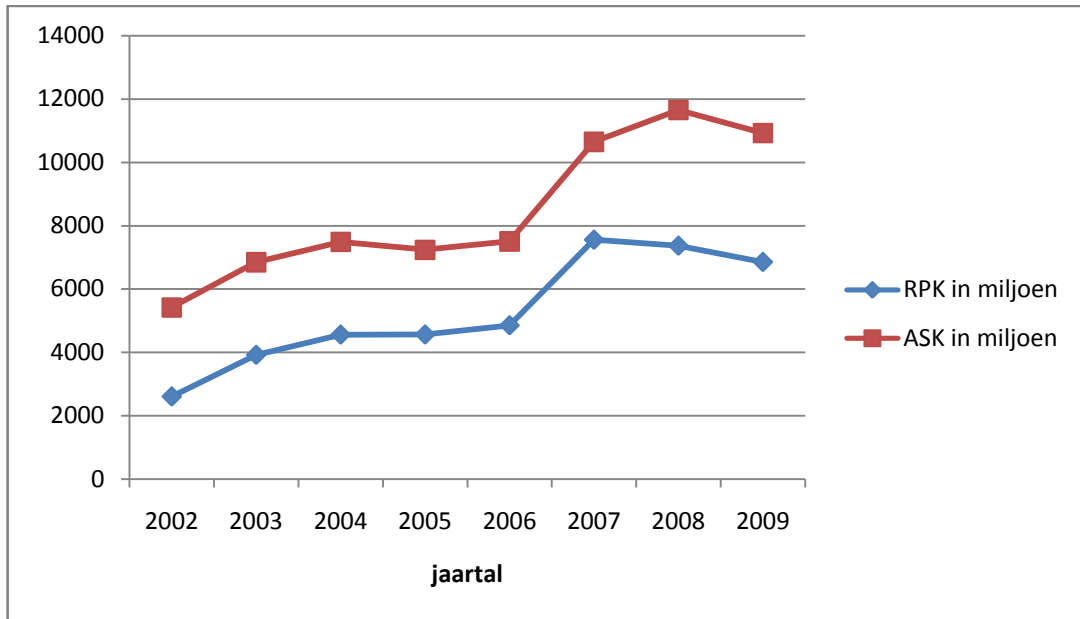
Tabel 13.2: RPK en ASK Brussels Airlines (2002-2009)

Jaartal	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
RPK in milj.	2.602	3.917	4.556	4.560	4.851	7.555	7.365	6.852
ASK in milj.	5.419	6.846	7.487	7.236	7.504	10.647	11.651	10.927
Aantal betalende passagiers in milj.	2,341	2,861	3,192	3,211	3,416	5,121	5,107	4,680
Vracht ton kilometers in milj.	-	100,7	91,47	81,12	75,40	80,67	92,85	88,44

Voor 2007: enkel Brussels Airlines. Vanaf 2007 beschouwt men Brussels Airlines en Virgin Express als één geheel

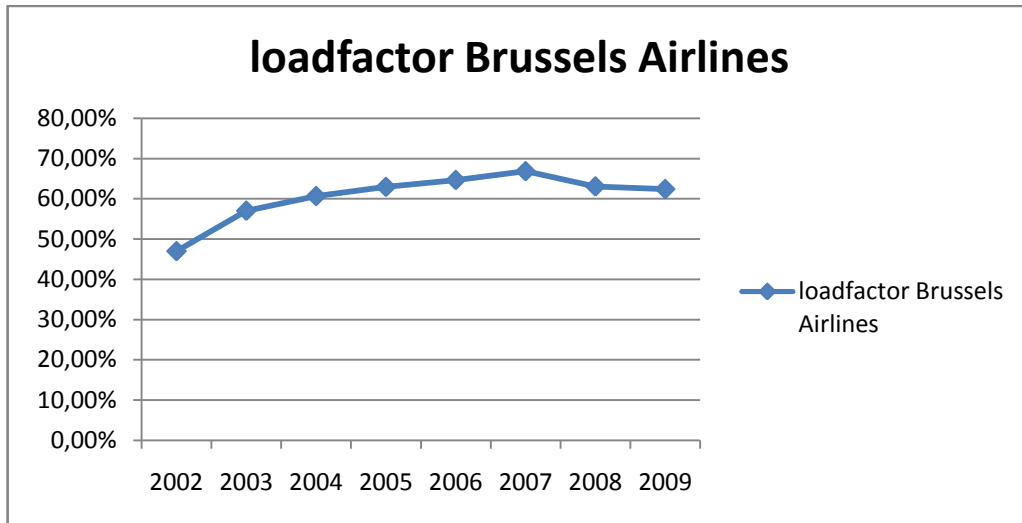
Bron: AEA Yearbook 2007, AEA Profiles 2008

Figuur 13.2: RPK en ASK Brussels Airlines (in miljoen)(2002-2009)



Uit deze gegevens kunnen we afleiden dat de samenvoeging van Brussels Airlines en Virgin Express er voor heeft gezorgd dat Brussels Airlines een grotere maatschappij is geworden. In het jaar dat de economische crisis begon, 2008, vielen de cijfers lichtjes terug. Het aantal betalende passagiers daalde lichtjes in 2008. Maar indien we kijken naar de omzetcijfers blijkt dat de Brussels Airlines zelfs een hogere omzet realiseerde in 2008. In 2009 daalde het aantal betalende passagiers en de RPK cijfers wel sterk wegens de aanhoudende crisis. Het aanbod (ASK) van Brussels Airlines daalde niet evenredig. Dit kunnen we ook afleiden uit de loadfactors (zie figuur 13.3). De loadfactors daalden in 2008 en 2009. Het aanbod verminderen om de kosten te drukken gebeurde iets te laat en in te beperkte mate. Dit verklaart waarschijnlijk ook de slechtere financiële prestaties.

Figuur 13.3: Loadfactor Brussels Airlines (2002-2009)



13.2.2 Het netwerk en de luchtvloot van Brussels Airlines

Het netwerk

Het netwerk van Brussels Airlines staat geïllustreerd in het magazine van Brussels Airlines Bthere maart 2010. Een overzichtskaart leert ons dat Brussels Airlines voornamelijk vluchten binnen Europa uitvoert (zie bijlage 2). Daarnaast worden er ook nog vele bestemmingen in Afrika bereikt. Voor deze bestemmingen wordt er soms gewerkt met *code-sharing*. Voor vluchten naar het Midden-Oosten, Azië en Noord-Amerika wordt er op uitzondering van Tel Aviv enkel gewerkt met *code-sharing*. In 2009 en 2010 heeft Brussels Airlines veel code-share overeenkomsten opgestart met andere Star Alliance leden. Oorspronkelijk had Brussels Airlines een overeenkomst met American Airlines voor de vluchten naar Noord-Amerika. American Airlines hoort echter niet bij de Star Alliance. Een samenwerking met een maatschappij uit een concurrerende alliantie ligt erg gevoelig. Vanaf 27 maart beginnen code-share overeenkomsten met de Noord-Amerikaanse Star Alliance leden.

De Aziatische bestemmingen worden bediend door Jet Airways en Hainan Airlines, de bestemmingen in het Midden-Oosten door Etihad Airways. Voor de bestemmingen in Afrika is er samenwerking met Air Maroc, Ethiopian Airlines, Rwand Air, Taag Angola Airlines, Lufthansa en Egyptair. Voor de Europese bestemmingen is er samenwerking met Lufthansa, bmi, Air Malta, TAP Portugal, Tarom, airBaltic, Lot Polish Airways, Ukraine

International, Aegean Airlines, Spanair, Swiss, Malmö Aviation, Cyprus Airways en Adria. Er zijn dus vele samenwerkingsovereenkomsten met leden van de Star Alliance, maar ook met onafhankelijke maatschappijen. Zulke samenwerkingen worden wel toegelaten door de alliantie (Geert Scot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010).

De luchtvloot

Brussels Airlines heeft 43 vliegtuigen van zes verschillende types in haar luchtvloot. De vliegtuigen variëren voornamelijk in capaciteit. Er zijn twee types kleine vliegtuigen met een capaciteit van minder dan honderd passagiers. Daarnaast zijn er drie types uit de middenklasse met een capaciteit tussen de 132 en 164 passagiers. Brussels Airlines heeft tenslotte ook één groot type, de Airbus A330-300. Dit vliegtuig kan 284 passagiers vervoeren en wordt gebruikt voor de vluchten naar Afrika. Tabel 13.3 geeft een overzicht van de gebruikte vliegtuigen.

Tabel 13.3: Overzicht vloot Brussels Airlines

Type	Aantal	Capaciteit	Bestemming
AVRO RJ100	12	97 passagiers	Europa
AVRO RJ85	14	82 passagiers	Europa
Airbus A319	4	132 passagiers	Europa
Boeing 737-300	5	142 passagiers	Europa
Boeing 737-400	4	164 passagiers	Europa
Airbus A330-300	4	284 passagiers	Afrika

Gegevens van maart 2010, bron: Bthere magazine, maart 2010

Bijlage 3 geeft een bijkomend overzicht van de luchtvloot met nog meer gegevens.

14. Effecten voor Brussels Airlines

Op 17 maart 2010 had ik een lang interview met Geert Sciot, de vice-directeur communicatie van Brussels Airlines. Het doel van het interview was om antwoorden te krijgen op vragen omtrent Brussels Airlines en de Star Alliance. Hoe en wanneer is Brussels Airlines lid geworden, wat was de motivatie hiervoor, wat zijn de effecten van het lidmaatschap van de alliantie, wat denkt Brussels Airlines over de effecten op de klanten, hoe ziet Brussels Airlines de luchtvaart en zichzelf evolueren,... Er werd gewerkt met open vragen. Met deze vragen probeerde ik de richting van het gesprek aan te geven en hem zo veel mogelijk te laten vertellen. Een beperking bij dit interview is dat niet alle informatie aan het licht komt. Bepaalde confidentiële informatie werd niet gedeeld. De vragenlijst die gebruikt werd voor het interview vindt u in bijlage vier. Het interview en bijkomende documentatie die mij bezorgd werd, zullen de belangrijkste bronnen zijn voor dit hoofdstuk.

14.1 De weg naar het lidmaatschap

De geschiedenis van Brussels Airlines en een alliantie begint al in de jaren '90. Het toenmalige Sabena ondernam een poging samen met AirFrance en KLM om een alliantie op te starten. Dit mislukte echter. Sabena trad later toe tot de Qualiflyer alliantie onder leiding van Swissair. Een opeenstapeling van problemen zorgde voor het faillissement van Sabena. Een nieuwe luchtvaartmaatschappij, SN Brussels Airlines werd gestart. Deze jonge, private maatschappij vertrok met de hoofddoelstellingen om veel bestemmingen te bereiken, werkgelegenheid te creëren en winst te maken. Het jonge SN Brussels Airlines was in de beginjaren zeker nog niet matuur genoeg voor een alliantie. De leefbaarheid van het project was nog niet voldoende aangetoond. De allianties eisen stabiele partners en dus koos Brussels Airlines voor bilaterale samenwerkingsovereenkomsten. Dit leidde tot voordelige samenwerking voornamelijk via code-sharing en vermeed de bijdragen en investeringen die men moest doen voor allianties (persoonlijke communicatie Geert Sciot, 17 maart 2010).

In 2006/2007 kwam het inzicht dat lid worden van een alliantie toch meer voordelen bood en misschien noodzakelijk was. Er kwamen drie oorzaken ter sprake. Het netwerk van Brussels Airlines was redelijk uitgebreid, mede ook door de code-share contracten. Een wereldwijd netwerk was er echter niet. Hierdoor kon Brussels Airlines niet onderhandelen met grote multinationals die over de hele wereld vestigingen hadden. De multinationals waren geïnteresseerd in één groot contract voor al hun vluchten. Brussels

Airlines kon vaak geen voorstellen doen aangezien zij een te beperkte geografische markt konden bedienen. Lid worden van een alliantie zou dit veranderen. Een tweede reden was dat Brussels Airlines een grotere en stabiele maatschappij was geworden. Ze waren nu wel een stabiele partner voor de allianties. Een derde reden was druk vanuit de allianties. Brussels Airlines had veel samenwerkingen met maatschappijen die al lid waren van een alliantie en dit zonder zelf lid te zijn. Een aantal maatschappijen kon het niet langer verantwoorden dat zij samenwerkten met Brussels Airlines. Brussels Airlines behaalde een aantal voordelen en dit zonder bijdragen te leveren aan de alliantie. Er kwam dus ook druk vanuit de allianties op Brussels Airlines om echt lid te worden.

14.2 Het kiezen van een alliantie

Nadat het duidelijk werd dat Brussels Airlines voor een alliantie ging kiezen, moest men kiezen bij welke alliantie men lid wou worden. In 2007 werden de drie grote allianties (Star Alliance, Oneworld en SkyTeam) gecontacteerd. Er werd aan hun gevraagd om een analyse te maken van hoe goed Brussels Airlines binnen hun netwerk zou passen. Ze analyseerden ook wat de voordelen voor Brussels Airlines gingen zijn. De allianties formuleerden dan een voorstel omtrent de nodige investeringen en bijdragen die Brussels Airlines moest doen en zo kon een afweging van de kosten en baten gedaan worden door Brussels Airlines.

SkyTeam

Voor Brussels Airlines was het al snel duidelijk dat SkyTeam geen interessante oplossing was. Er zou te weinig toegevoegde waarde zijn aangezien SkyTeam met AirFrance en KLM al een *hub* had in respectievelijk Parijs en Amsterdam. Brussels als extra *hub* zou in dit netwerk niet veel meerwaarde gecreëerd hebben.

Oneworld

Meneer Sciote gaf aan dat lid worden bij Oneworld binnen het patroon van de verwachtingen zou liggen. Brussels Airlines had namelijk al een uitgebreide samenwerking met verschillende leden van Oneworld. Er waren ook al IT-investeringen gebeurd. Een verdere integratie zou minder kosten dan integreren bij nieuwe maatschappijen waarmee men nog niet samenwerkte. Oneworld was dus een serieuze optie.

Star Alliance

De Star Alliance toonde al vanaf het begin aan dat ze erg geïnteresseerd waren om Brussels Airlines als lid binnen te halen. Brussels Airlines is een interessante partner omdat zij de hoofdspeler zijn op de enige *hub* in West-Europa waar er nog geen alliantielid een dominantie positie heeft. Via Brussels Airlines zou de Star Alliance een lid hebben in de hoofstad van Europa. Ze zouden ook de sterke positie van Oneworld in West-Europa kunnen bedreigen. Een *hub* in Brussel tussen de *hubs* van Oneworld in Parijs en Amsterdam, was van groot belang voor de Star Alliance (zie figuur 14.1). Het Afrika netwerk van Brussels Airlines is ook een troef. De toegevoegde waarde voor Brussels Airlines en de Star Alliance zou erg groot zijn. De Star Alliance formuleerde Brussels Airlines een erg interessant voorstel, mede omdat ze zo belangrijk waren. Brussels Airlines en de Star Alliance hadden een win-win situatie en zo werd Brussels Airlines dus lid van de Star Alliance. Meneer Sciot benadrukte dat Brussels Airlines een interessante positie had voor de onderhandelingen. De economische analyse toonde aan dat de Star Alliance de beste keuze was (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010). De positieve en negatieve effecten van het lidmaatschap worden besproken in paragraaf 14.3. Na de beslissing om lid te worden van de Star Alliance moest Brussels Airlines de samenwerkingen met maatschappijen van andere allianties stopzetten. De samenwerking met British Airways, American Airlines, Finnair, Malev,... werd gestopt of moet nog stoppen. Deze partners worden vervangen door Star Alliance partners.

Figuur 14.1: Brussel als belangrijke hub in West-Europa



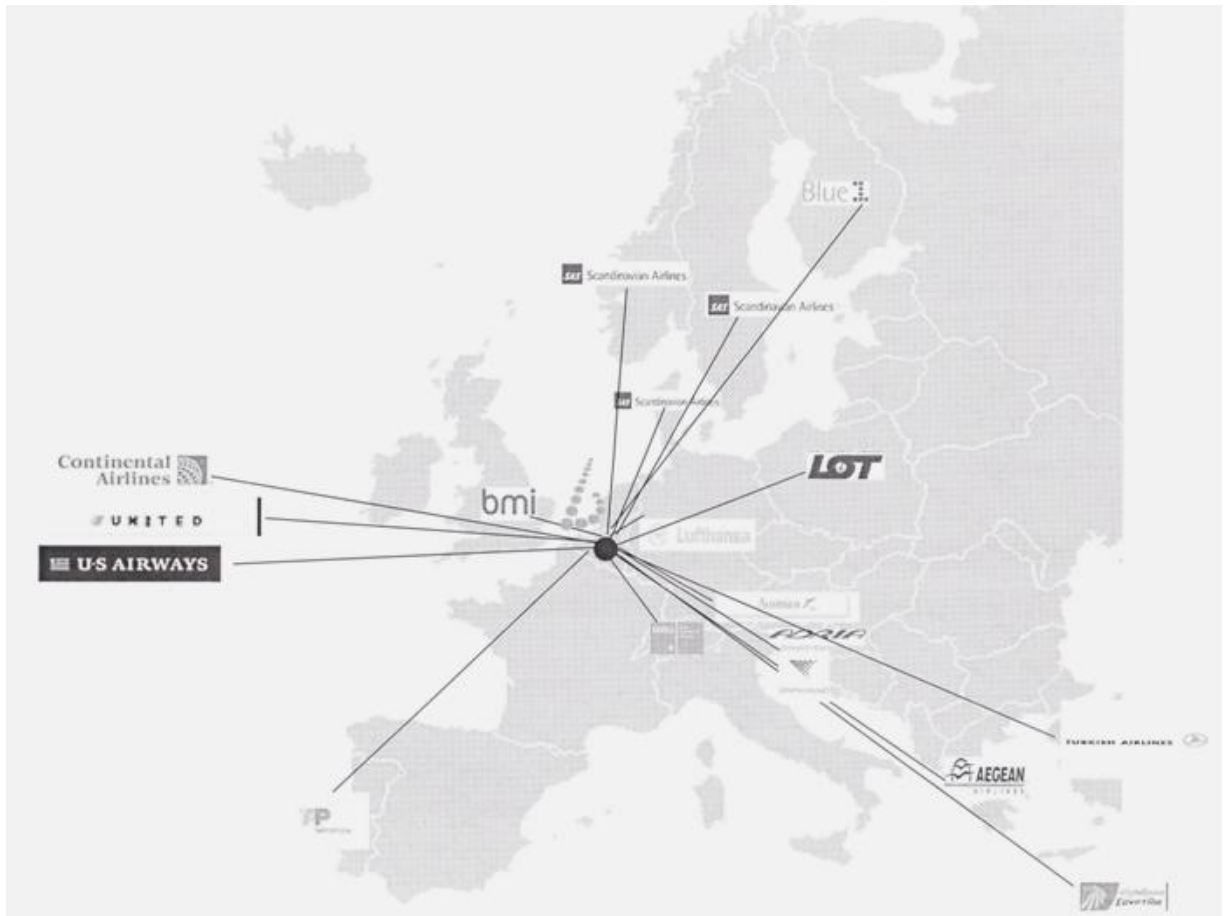
Bron: Presentatie Bernard Augstin, co-CEO Brussels Airlines, 9 december 2009

14.3 Voordelen voor Brussels Airlines

14.3.1 Nieuwe markten bereiken en nieuwe klanten aantrekken

Volgens Geert Sciot zijn de belangrijkste voordelen van de alliantie dat Brussels Airlines nu beschikt over een globaal netwerk en dat de trafiek stijgt. In paragraaf 14.1 werd al benadrukt dat Brussels Airlines als onafhankelijke maatschappij niet beschikte over een globaal netwerk. Men kon internationale bedrijven niet altijd een compleet contract aanbieden. Dankzij de Star Alliance gaat dit wel en dus verwacht Brussels Airlines om hierdoor meer klanten binnen te halen. Aangezien Brussels Airlines een belangrijke *hub* is voor de Star Alliance gaan er ook veel passagiers via deze *hub* verder vliegen. De andere maatschappijen binnen de Star Alliance kunnen feeders zijn voor Brussels Airlines. Het goede Europa en Afrika netwerk van Brussels Airlines zorgt ervoor dat verschillende Star Alliance leden klanten interessante nieuwe bestemmingen kunnen aanbieden.

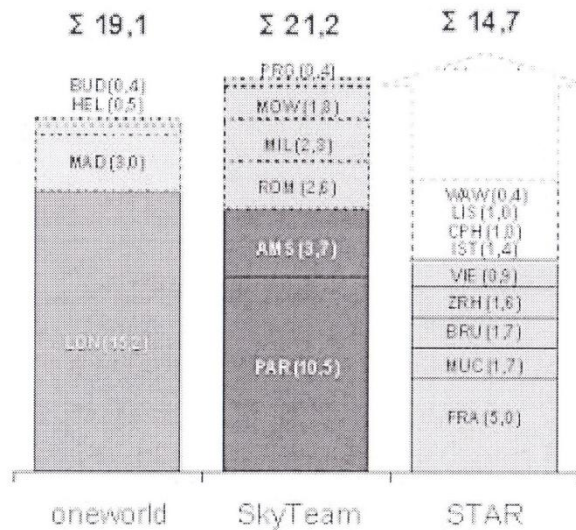
Figuur 14.2: Brussel als hub voor de Star Alliance



Bron: Presentatie Bernard Augstin, co-CEO Brussels Airlines, 9 december 2009

Meneer Sciote haalde aan dat sinds het lidmaatschap er al vele nieuwe verbindingen of verhoogde frequenties van bestaande verbindingen zijn aangekondigd. Via Spanair zijn er nieuwe bestemmingen in Spanje bereikbaar. Met AirCanada creëert men de link Montréal-Brussel. United gaat de lijn Chicago-Brussel uitvoeren en Blue1 zorgt voor de link Helsinki-Brussel. Deze voorbeelden illustreren dat klanten van Brussels Airlines toegang hebben tot deze bestemmingen. Maar ze illustreren ook dat er veel passagiers in Brussel landen die niet Brussel als eindbestemming hebben. Vele klanten willen nog verder vliegen naar een bestemming binnen Europa of Afrika. Brussels Airlines geeft deze klanten die mogelijkheid. De vluchtschema's worden op elkaar afgesteld waardoor de passagiers de mogelijkheid hebben om snel een aansluitende vlucht te halen.

Figuur 14.3: Intercontinentale passagiers per hub en per alliantie



Bron: Presentatie Bernard Augstin, co-CEO Brussels Airlines, 9 december 2009

Figuur 14.3 geeft aan hoeveel intercontinentale passagiers er aankomen op de grote luchthavens in Europa. Er is ook een onderverdeling gemaakt per alliantie. Brussels Airlines kan een belangrijke rol spelen als *hub* voor deze intercontinentale passagiers. Het voordeel voor Brussels Airlines bij de Star Alliantie is dat er geen dominante *hub* is. Bij Oneworld gaat bijna alles via Londen en bij SkyTeam via Parijs en Amsterdam. Brussels Airlines kan zich bij de Star Alliantie beter profileren als *hub* en dit kan een hogere groei betekenen.

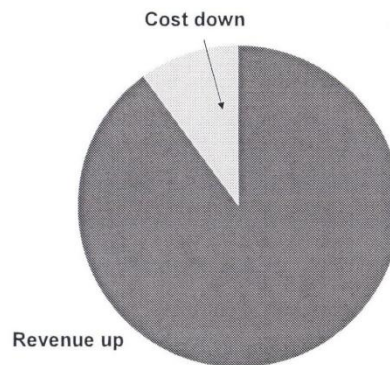
Dankzij het *frequent flyer* programma Miles & More *frequent flyer* programma waartoe Brussels Airlines nu behoort, kunnen de passagiers punten verzamelen bij alle Star Alliantie leden (Informatiefolder Miles & More, maart 2010). Het wordt voor *frequent flyers* van andere maatschappijen interessant om te vliegen met Brussels Airlines aangezien ze dan ook punten kunnen verzamelen.

Al deze factoren zouden leiden tot meer passagiers. Meneer Sciot vertelde dat men een stijging van 5 à 10% verwacht voor de trafiek binnen een korte termijn van ongeveer 1 à 2 jaar. Deze trafiekgroei is veel groter dan de organische groei die men zou kunnen verwachten. De belangrijkste impact van de alliantie is bij de omzet te vinden (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010).

14.3.2 Kostenbesparingen

In het interview met Geert Sciot werd duidelijk dat er niet veel kostenbesparingen worden verwacht op korte termijn. Figuur 14.4 illustreert volgens hem goed de huidige situatie bij Brussels Airlines

Figuur 14.4: Impact van alliantie op maatschappijen



Bron: Presentatie Christian Klick, vice-president Corporate Office Star Alliance, mei 2009

Op dit punt verschilt de case van wat in de literatuur aangehaald wordt. Brussels Airlines rekent voornamelijk op de schaalvoordelen door de hogere trafiek. Activa zoals balies, lounges, terminals, ... worden door meer passagiers gebruikt en hierdoor dalen de eenheidskosten. Er is verder ook sprake van gezamenlijke aankopen van vliegtuigzetels en een gezamenlijk IT-systeem. Andere goederen worden nog niet samen aangekocht en ook gezamenlijke outsourcing heeft nog niet plaatsgevonden. Op het vlak van marketing wordt er gewerkt met gezamenlijke advertenties om kosten te delen.

Op dit punt hebben de allianties nog maar weinig bereikt volgens Geert Sciot. De initiële impact is enkel gericht op de omzet. Meneer Sciot voorspelt wel dat binnen een termijn van enkele jaren de allianties ook meer gaan kijken naar kosten. Gezamenlijke aankopen van vliegtuigen, brandstof, banden, kantoormaterialen, vliegtuigonderdelen, ... zouden hierin een belangrijke rol spelen (Presentatie Christian Klick, vice-president Corporate Office Star Alliance, mei 2009). Lagere kosten door de alliantie zijn voor Brussels Airlines te verwachten binnen een aantal jaren. Kostenbesparingen zijn echter interessant voor een bedrijf aangezien iedere besparing integraal de winst verhoogt. Op dit aspect schieten de allianties momenteel nog tekort. Verbetering is zeker noodzakelijk.

14.4 Nadelen voor Brussels Airlines

Het belangrijkste nadeel voor Brussels Airlines zijn de extra kosten die men moet maken om lid te worden en te zijn. Het lidmaatschap bij de Star Alliance betekende dat men een samenwerking moest stoppen met leden van andere allianties en dat men moest samenwerken met de Star Alliance leden. De integratie van de systemen en het overleggen met de andere leden kost heel wat tijd en geld. Alle departementen van Brussels Airlines waren betrokken (Presentatie Bernard Augstin, co-CEO Brussels Airlines, 9 december 2009). De investeringen die moesten gebeuren liepen op tot enkele miljoenen euro's.

Daarnaast moet Brussels Airlines ook jaarlijks betalen voor het lidmaatschap. Deze bijdragen dienen om de marketinginspanningen van de Star Alliance te betalen. Daarnaast worden er ook nieuwe producten ontwikkeld en is er een personeelsbestand van ongeveer 70 personen die instaan voor het managen van de alliantie. Deze kosten worden gedragen door de leden van de alliantie. Hoeveel Brussels Airlines concreet moet bijdragen is vertrouwelijk bedrijfsinformatie. Er is dus geen concreet cijfer beschikbaar. Het netto-effect van het lidmaatschap op de financiële cijfers is wel positief volgens meneer Sciot (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010).

Andere nadelen uit de literatuurstudie zijn er niet volgens meneer Sciot. De andere maatschappijen zijn stabiele partners en de serviceniveau's liggen goed bij alle maatschappijen. Hierdoor is er weinig imagoschade mogelijk. Het derde punt dat in de literatuurstudie aangehaald wordt is een verhoogd risico door integratie. Dit risico kan gaan over risico op een verzwakte positie en afhankelijkheid door alliantievorming of het risico op een overname. Bij Brussels Airlines is dit een bijzonder geval. Het risico op een verzwakte positie is bij Brussels Airlines niet van toepassing. Zij hebben net een belangrijke positie in de alliantie (zie paragraaf 14.2). De Star Alliance is al jaren een stabiele alliantie met sterke leden en het risico is dus minimaal. Op het vlak van risico op overname is Brussels Airlines een speciaal geval. Lufthansa bezit al 45% van de aandelen van Brussels Airlines en heeft de optie om vanaf april 2011 Brussels Airlines volledig over te nemen. Dit zou men als een bedreiging voor de onafhankelijkheid kunnen beschouwen. De aandeelhouders van Brussels Airlines zijn echter zelf geïnteresseerd in een overnemer. De belangrijkste aandeelhouders zijn Belgische bedrijven die na het faillissement van Sabena geld ter beschikking hebben gesteld om een nieuwe luchtvaartmaatschappij te creëren. Deze ondernemingen zijn echter niet actief in de

luchtvaart en willen zich ook niet blijvend engageren aangezien dit niet hun core-business is. Een overnemer die actief is in de luchtvaart zorgt dus voor een uitstapmogelijkheid voor de bestaande aandeelhouders. Een overname wordt dus als positief beschouwd. De 'nationale' luchtvaartmaatschappij zou zo terug in buitenlandse handen komen, maar omdat Brussels Airlines een privé maatschappij is, hebben de aandeelhouders het voor het zeggen. Een interessant overnamedoelwit worden, wordt dus eerder als positief beschouwd door de aandeelhouders (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010).

14.5 Effect voor de klanten volgens Brussels Airlines

Volgens Geert Sciot heeft het lidmaatschap van Brussels Airlines enkel voordelen voor de klanten. De klanten kunnen *frequent flyer* punten verzamelen bij alle leden van de alliantie. De reizigers hebben meer afreismogelijkheden en er zijn meer connecties. De klanten hebben toegang tot een wereldwijd netwerk. Nieuwe tickets bieden interessante oplossingen voor klanten die binnen één of meerdere continenten op meerdere plaatsen moeten zijn. Dankzij de goede verbindingen en het snelle overstappen, kunnen de klanten vlot reizen binnen een netwerk. Deze voordelen worden ook in de literatuur aangehaald. Nadelen voor de klanten zijn er volgens hem niet. Er is geen gebrek aan concurrentie door allianties. De drie grote strategische allianties concurreren sterk met elkaar en de klant wint hierbij. De klanten zijn ook op de hoogte van code-share activiteiten binnen allianties. Ze weten op voorhand dat men met een andere maatschappij vliegt en men weet welke maatschappij dit is. Dit kan volgens hem geen nadeel zijn (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010). Voor de klanten-analyse verwijzen we naar hoofdstuk 15.

14.6 Toekomst van Brussels Airlines en de luchtvaart

Meneer Sciot bevestigde ons dat het waarschijnlijk is dat Lufthansa de optie zou gebruiken om Brussels Airlines volledig in handen te krijgen. Hij baseert zich hierbij op het feit dat Lufthansa sterk heeft aangedrongen op de optie. De huidige samenwerking en de onderhandeling over het volledig overnemen toont volgens hem aan dat Lufthansa Brussels Airlines in 2011 wil overnemen. De overname zou echter niet zo veel belangrijke gevolgen hebben voor Brussels Airlines. Lufthansa werkt met een *multi-hubstructuur* waarbij *hubs* onderling ook concurreren. Brussel wordt dan gewoon één van de *hubs* van Lufthansa en gaat ook concurreren met andere *hubs* van Lufthansa zoals Frankfurt en München. Volgens Geert Sciot zou Brussels Airlines goed in deze structuur kunnen

meedraaien zonder veel eigenheid te verliezen (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010).

De toekomst van de luchtvaart in het algemeen is volgens Brussels Airlines een toekomst van consolideren. De kracht van de allianties gaat nog toenemen omdat allianties zich ook meer gaan richten op de kostenstructuur. Meer integratie gaat de allianties nog sterker maken. Geert Sciot ziet in Europa een consolidatie van maatschappijen binnen drie grote groepen. Er is een groep rond British Airways, Air-France-KLM en Lufthansa. Rond deze maatschappijen gaan zich groepen vormen die nauw gaan samenwerken en gaan concurreren met de andere groepen. De consolidatie houdt in dat er allianties zijn waarbij nauw wordt samengewerkt, maar meer en meer zien we ook overnames. In 2011 kan dit bijvoorbeeld zo zijn bij Brussels Airlines. Volgens Geert Sciot gaat er ook een consolidatie plaatsvinden bij de lagekostenmaatschappijen. EasyJet en Ryanair zouden hier de grote spelers zijn. De chartermaatschappijen gaan het volgens hem moeilijk krijgen. Er is volgens hem een trend dat vakantiereizigers alles meer zelf en apart gaan regelen. Men regelt een hotel, uitstappen en een vlucht apart. Lagekostenmaatschappijen zouden de voorkeur krijgen wegens de lagere prijzen. Chartermaatschappijen bieden pakketten en vakantiegangers gaan meer kiezen voor een aparte regeling. Chartermaatschappijen gaan het moeten afleggen tegen lagekostenmaatschappijen. Een derde trend die Brussels Airlines momenteel ziet is erg belangrijk voor hen. Het aantal zakenvluchten begint terug te groeien na de sterke terugval wegens de economische crisis. De klanten vliegen minder businessclass, maar ze vliegen wel terug. Brussels Airlines ziet hierin een trend naar een full-service economy klasse. Deze relatief nieuwe soort klasse biedt minder luxe dan de businessklasse maar is ook goedkoper. Er zijn extra services voor de klanten, maar de prijs is niet zo hoog als bij de business-klasse. Bij Brussels Airlines heeft men de Bflex.economy+ klasse die op deze vraag inspeelt. Deze klasse is enkel beschikbaar op de Europese vluchten. De andere klassen zijn de b.business en de b.light economy (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010).

15. Het klantenperspectief voor Brussels Airlines

15.1 Kadering van het onderzoek

Het klantenperspectief voor Brussels Airlines wordt onderzocht aan de hand van een enquête. Het doel van dit onderzoek is om na te gaan wat klanten vinden van allianties. We bekijken verder welke *frequent flyer* voordelen ze belangrijk vinden. Daarnaast bekijken we welke factoren belangrijk zijn voor de keuze van een luchtvaartmaatschappij. Verder bekijkt de enquête of de respondenten op de hoogte zijn van de activiteiten van Brussels Airlines. Weten ze welke soort maatschappij Brussels Airlines is en weten ze of Brussels Airlines lid is van een alliantie en indien ja, de welke?

De (potentiële) klanten van Brussels Airlines bereiken is geen sinecure. Om een zinvolle studie te doen, moet men respondenten bereiken die met de alliantiegerelateerde factoren in aanraking komen. Berrittella et al. halen aan dat businessreizigers de meest belangrijke klanten van een luchtvaartmaatschappij zijn. De businessklanten zijn volgens hen geïnteresseerd in flexibele vluchtschema's, een groot aanbod van vluchten, snelle en vlotte overstappen, *frequent flyer* programma's, vluchten naar hoofdluchthavens dicht bij steden, goed comfort, eten en drinken en toegang tot lounges (Berrittalla et al., 2009, p.1). Uit de literatuurstudie is gebleken dat de meeste van deze factoren beïnvloed kunnen worden door alliantievorming. Goh en Uncles voerden een vergelijkbare studie uit in Australië en richten zich enkel op mensen die vliegen voor het werk. De redenen die zij aanhalen zijn dat deze mensen meer in aanraking komen met alliantiegerelateerde factoren en dat zij belangrijk zijn voor gewone luchtvaartmaatschappijen (Goh en Uncles, 2003, p.485). Het is dus verantwoord om de studie te richten op mensen die vliegen voor het werk aangezien zij ook echt het doelpubliek zijn. Meneer Sciot schat dat de omzet van Brussels Airlines voor 60 à 70% gerealiseerd wordt door business flyers. Hij schatte ook dat binnen Vlaanderen de helft van de business flyers vliegt met Brussels Airlines. Het doelpubliek van deze studie en van Brussels Airlines is dus erg gelijklopend (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010).

Een beperking van deze studie is dat enkel respondenten in Vlaanderen bevroegd werden. Het zou onrealistisch zijn om binnen het kader van deze masterproef een onderzoek op te zetten in verschillende landen en talen. De tijd en middelen bij dit onderzoek zijn te beperkt om dit uit te voeren, maar het is een interessante piste om uit

te werken bij verder onderzoek. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat we een groot aantal klanten van Brussels Airlines bereikt hebben. Slechts zeven procent van de respondenten geeft aan dat men normaliter nooit met Brussels Airlines vliegt.

De enquête werd opgebouwd met het programma SNAP en werd op de webserver van de Universiteit Hasselt geplaatst. Een elektronische enquête heeft als voordelen dat ze makkelijk te verspreiden en te verwerken is. Om een voldoende aantal respondenten te bereiken werd een grote mailing uitgevoerd. Ongeveer 75 bedrijven werden gemaïld met de vraag om de weblink naar de enquête te verspreiden. Deze bedrijven zijn actief in zeer verschillende sectoren en werden willekeurig geselecteerd uit bedrijvengidsen en de continumarkt van Euronext Brussel. Daarnaast werden ook alle Vlaamse universiteiten en een aantal hogescholen aangeschreven. Het Vlaams parlement heeft de weblink verspreid onder de verschillende fracties. Unizo en Voka werden ook gecontacteerd om de enquête onder het personeel te verspreiden.

De respondenten konden de enquête volledig anoniem invullen. Om voldoende respondenten aan te trekken, werden er vijf boekenbonnen van tien euro bij Standaard Boekhandel uitgeloot. Om aan de loting mee te doen moest men wel adresgegevens invullen. De enquête liep van 22 februari tot 13 maart 2010. Op die tijd werd de enquête door 105 bruikbare respondenten ingevuld. In een vergelijkbare studie in Australië door Goh en Uncles werden 221 respondenten bereikt. Een beperking van dit soort studies is dat de populatiegrootte onbekend is. Hierdoor kunnen we geen cijfer plakken op de betrouwbaarheid. Een respons van 105 personen vormt echter een mooie steekproef gegeven de moeilijke bereikbaarheid van het doelpubliek. Zoals vermeld heeft deze studie een aantal belangrijke beperkingen. Niettegenstaande geeft deze steekproef de mogelijkheid om interessante inzichten te ontdekken over een belangrijke klantengroep van Brussels Airlines.

15.2 Variabelen en vragen bij het onderzoek

Deze paragraaf geeft meer uitleg over de variabele en de vragen in het onderzoek. De operationalisering is opgenomen in bijlage vijf en de vragen zijn opgenomen in bijlage zes.

Demografische factoren

Om een beeld te krijgen van de respondenten werden er eerst een aantal demografische factoren bevraagd. Het geslacht, het geboortjaar en de beroepscategorie werden

bevraagd. Tabel 15.1 geeft de verdeling tussen mannen en vrouwen weer. Tabel 15.2 toont de beroepscategorieën.

Tabel 15.1: Verdeling geslacht respondenten

Counts Analysis % Respondents	Basis	Geslacht?	
		man	vrouw
	105	72	33
	100%	69%	31%

Bron: eigen enquête

Aan de enquête namen 72 mannen (69%) en 33 vrouwen (31%) deel.

Tabel 15.2: Verdeling beroepscategorieën respondenten

Counts Analysis % Respondents	Basis	Beroep?			
		Bediende	Arbeider	Ambtenaar	Zelfstandige
	105	71	2	19	13
	100%	68%	2%	18%	12%

Bron: eigen enquête

Indien we kijken naar de beroepscategorieën zien we dat de respondenten voornamelijk bedienen zijn. We hebben echter ook een heel aantal ambtenaren en zelfstandigen kunnen bereiken. Qua leeftijd kunnen we ook een korte beschrijving doen. De oudste respondent is een zelfstandige die nog actief is op 73-jarige leeftijd en de jongste respondent is 21 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 38 jaar.

Frequentie van het vliegen en redenen

Omdat we ons in deze studie richten op personen die vliegen voor het werk, is het belangrijk om te kijken naar hoe vaak per jaar men normaliter vliegt voor het werk. Er werd ook een onderscheid gemaakt tussen vliegen voor het werk met een lagekostenmaatschappij en vliegen voor het werk met een gewone luchtvaartmaatschappij. Er werden hiervoor twee meerkeuzevragen opgenomen. Er waren telkens 5 antwoordmogelijkheden: nooit, minder dan 1 keer per jaar, 1 à 2 keer per jaar, 3 tot 5 keer per jaar of meer dan 5 keer per jaar. Een codering van 1 tot en met 5 zorgt ervoor dat we gemiddelde scores per vraag kunnen berekenen.

Door deze vragen te bestuderen, kunnen we zien welk soort luchtvaartmaatschappijen men (ver)kiest voor werkvluchten.

Naast vliegen voor het werk werden er nog analoge vragen opgenomen. Er werd ook gevraagd naar de frequentie van het vliegen om op vakantie te gaan en naar de frequentie voor andere redenen (familie/vrienden bezoeken, shoppen, ...). Ook hier werd gevraagd naar een frequentie die men normaliter haalt op een jaar. Er werd hier eveneens een onderscheid gemaakt tussen lagekostenmaatschappijen en gewone luchtvaartmaatschappijen. In de volgende tabel wordt nog eens het overzicht gegeven van antwoordmogelijkheden en codering die voor deze vragen gebruikt werden.

Antwoordmogelijkheid	Codering
Nooit	1
< 1 keer per jaar	2
1 à 2 keer per jaar	3
3 à 5 keer per jaar	4
Meer dan 5 keer per jaar	5

Frequent flyer programma's en voordelen

In de enquête werd de variabele kennis van *frequent flyer* programma's beoordeeld. Dit werd onderzocht aan de hand van drie indicatoren. Is men persoonlijk of via het werk al lid van een *frequent flyer* programma, heeft men al informatie gehad over een FFP en wil men nog informatie.

Voor de indicator 'is men al lid van een *frequent flyer* programma' werd een meerkeuzevraag met maximaal één antwoord gebruikt. Er waren drie keuzemogelijkheden: niet lid bij een FFP, lid bij één maatschappij en lid bij meerdere maatschappijen. Bij de vraag of men al informatie ontvangen heeft, kon men meerdere antwoorden selecteren. De verschillende mogelijkheden zijn: Neen; Ja, via een informatiebrochure; Ja, via een reclame-campagne in de media; Ja, via een persoonlijke brief; Ja, via een infovergadering; Ja, via een andere weg.

Daarnaast wilden wij testen of de respondenten misschien nog meer informatie wensen en welke manier zij daarvoor verkiezen. Het zou ook kunnen dat men niet geïnteresseerd is of dat men geen verder informatie nodig heeft. De respondenten konden kiezen uit de volgende mogelijkheden bij de vraag of zij nog informatie over een FFP zouden willen: Ja, via een informatiebrochure; Ja, via een reclamecampagne in de media; Ja, via een persoonlijke brief; Ja, via een infovergadering; Ja, via een andere weg; Neen, ik heb al informatie gehad en heb geen bijkomende informatie nodig; Neen, ik heb nog geen informatie gehad en ik wil liever geen informatie.

Een volgende variabele die onderzocht werd, is voorkeur voor bepaalde *frequent flyer* voordelen. Uit de literatuurstudie en raadpleging van de websites van luchtvaartmaatschappijen blijkt dat er verschillende soorten voordelen zijn bij FFP's. Vier veel voorkomende voordelen werden geselecteerd en getest in deze studie. De respondenten gaven via een meerkeuzevraag aan hoe belangrijk zij ieder voordeel vonden. De vijf antwoordmogelijkheden waren: niet belangrijk, weinig belangrijk, middelmatig belangrijk, belangrijk en heel belangrijk. Er werd ook hier een codering van 1 tot 5 gebruikt. Een analyse van deze variabele laat ons toe de gemiddeldes te berekenen en de rangschikking te bepalen.

Kennis van Brussels Airlines

Aangezien deze enquête een belangrijk groep van (potentiële) klanten van Brussels Airlines bereikt, werd de variabele 'kennis van Brussels Airlines' ook getest. Er werden hiervoor drie indicatoren gebruikt. Een eerste indicator is kennis over welke soort luchtvaartmaatschappij Brussels Airlines voornamelijk is. Dit werd getest met een meerkeuzevraag met vier antwoordmogelijkheden (lagekostenmaatschappij, gewone luchtvaartmaatschappij, chartermaatschappij en ik weet het niet). Een tweede indicator is de kennis die men heeft over Brussels Airlines bij een alliantie. Sinds december 2009 is Brussels Airlines officieel lid van de Star Alliance. Na ongeveer 3 maanden lid te zijn, is het interessant om te weten of de (potentiële) klanten hiervan op de hoogte zijn. Dit werd getest aan de hand van een meerkeuzevraag met zeven mogelijkheden. Er werden bestaande, historische en valse allianties als mogelijkheid gegeven. Geen lid van een alliantie en ik weet het niet waren ook mogelijkheden. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de mogelijkheden met extra uitleg.

Antwoordmogelijkheid	Uitleg
SkyTeam	Bestaande alliantie
Oneworld	Bestaande alliantie
Around the World	Fictieve alliantie
Star Alliance	Bestaande alliantie, correct antwoord
Qualifyer	Historische, ontbonden alliantie met Sabena
Geen	Brussels Airlines is niet lid van een alliantie
Ik weet het niet	

Een derde indicator voor kennis van Brussels Airlines is ervaring die men heeft met Brussels Airlines. Er werd daarom aan de respondenten gevraagd hoe vaak per jaar zij normaliter vliegen met Brussels Airlines. De antwoordmogelijkheden op deze meerkeuzevraag zijn: nooit, minder dan 1 keer per jaar, 1 à 2 keer per jaar, 3 tot 5 keer per jaar of meer dan 5 keer per jaar.

Effecten van allianties op klanten

Een deelvraag van dit onderzoek is om te kijken wat de effecten van allianties op de klanten zijn. In de literatuurstudie werden een aantal positieve en negatieve effecten geïdentificeerd. In deze studie werden een aantal stellingen voorgelegd aan de respondenten. Er werd hen gevraagd te beoordelen in welke mate zij akkoord gingen met deze uitspraken. De stellingen kunnen we indelen in twee categorieën, namelijk positieve en negatieve gevolgen van allianties.

De positieve stellingen in de studie zijn als volgt. Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een alliantie:

- kan ik kiezen uit meer bestemmingen;
- kan ik toegang krijgen tot meer lounges op de luchthaven;
- kan ik speciale tickets bestellen om vlot te reizen naar meerdere bestemmingen over de hele wereld of binnen één of meerdere continenten;

- kan ik op vluchten van andere maatschappijen die ook lid zijn de alliantie ook *frequent flyer* punten verzamelen.

De negatieve stellingen in de studie zijn als volgt. Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een alliantie:

- zijn er minder rechtstreekse vluchten en moet ik meer overstappen maken;
- heb ik geen voordelen, want een strategische alliantie is enkel voordelig voor de maatschappijen;
- vlieg ik vaker met een andere maatschappij dan diegene waarbij ik het ticket gekocht heb;
- stijgen de prijzen van de tickets.

De antwoordmogelijkheden op deze vragen worden weergegeven in de onderstaande tabel.

Antwoordmogelijkheid	Codering
Niet akkoord	1
Eerder niet akkoord	2
Noch akkoord, noch niet akkoord	3
Eerder akkoord	4
Akkoord	5

Belangrijkheid van factoren bij keuze voor een luchtvaartmaatschappij

Voor alle ondernemingen is het belangrijk om te weten wat hun klanten willen en waar ze veel belang aan hechten. Voor de (potentiële) klanten van Brussels Airlines gaan we dit dus ook bestuderen. Deze factoren kunnen we ook relateren aan de voordelen en nadelen die de respondenten over allianties rapporteren. De factoren die hier getest zijn, zijn gebaseerd op de factoren die Goh en Uncles in hun studie gebruiken (Goh en Uncles, 2003, p.491). De respondenten geven in de studie aan hoe belangrijk zij iedere factor vinden. Er werd hier gekozen voor een schaal van 0 tot 10 waarbij nul duidt op helemaal niet belangrijk en tien op heel belangrijk. Deze schaal werd gekozen om de

respondenten voldoende mogelijkheden te geven. Een kleinere schaal zou minder nuance toe laten. Bij de beoordeling van vele factoren, leek het nuttig om de respondenten toe te laten meer te differentiëren. Wegens de coderingsmethode in SNAP gaat de codering van 1 tot 11. Met deze codering kunnen we gemakkelijk gemiddeldes berekenen en ze vergelijken met elkaar. De verschillende factoren die getoetst werden, worden hier opgesomd: Toegang tot veel bestemmingen, service en vriendelijkheid van het personeel, luchthavens dicht bij de eindbestemming, prijs, goed *frequent flyer* programma, toegang tot lounges, zo veel mogelijk directe vluchten en zo weinig mogelijk overstappen, reputatie voor veiligheid, goede vertrek- en aankomsttijden, snelle check-in en vlotte overstappen, maaltijden aan boord, kwaliteit van de zitplaats en beenruimte, betrouwbare bagagebehandeling, internet en telefoon aan boord, flexibele vluchtschema's. Het onderzoek van Goh en Uncles heeft een aantal van deze factoren specifiek gerelateerd aan strategische allianties. Deze factoren zullen we dus specifiek in het oog houden. Het is interessant om te zien of de respondenten aangeven dat zij alliantiegerelateerde factoren belangrijk vinden of niet. De factoren die gelinkt worden met allianties zijn: toegang tot veel bestemmingen, goed *frequent flyer* programma, toegang tot lounges, zo veel mogelijk directe vluchten en zo weinig mogelijk overstappen, snelle check-in en vlotte overstappen en flexibele vluchtschema's, goede vertrek- en aankomsttijden.

Tenslotte werd aan de respondenten gevraagd of zij het belangrijk vinden dat de luchtvaartmaatschappij van hun voorkeur lid is van een strategische alliantie. Bij deze meerkeuzevragen waren vijf antwoordmogelijkheden beschikbaar: niet belangrijk, weinig belangrijk, middelmatig belangrijk, belangrijk, heel belangrijk.

15.3 Onderzoeksresultaten

In een eerste fase creëren we een schets van een belangrijke groep van (potentiële) klanten van Brussels Airlines. We bestuderen hun frequentie en redenen om te vliegen. Daarnaast bestuderen we of ze lid zijn van een *frequent flyer* programma en of ze hiervoor voldoende informatie gehad hebben. We bekijken ook welke *frequent flyer* voordelen ze belangrijk vinden. Er wordt ook specifiek gevraagd naar ervaringen met Brussels Airlines en of men op de hoogte is van de soort van activiteiten en het lidmaatschap van een alliantie. In een verder deel bekijken we meer wat de respondenten vinden over allianties en we analyseren welke factoren ze belangrijk vinden bij de keuze van een luchtvaartmaatschappij.

15.3.1 Reden en frequentie van vliegen

In dit eerste deel gaan we kijken naar hoe vaak men per jaar vliegt. Hiervoor kunnen we verschillende analyses doen. We kijken eerst naar een algemene overzichtstabel om te bestuderen hoe vaak de respondenten vliegen voor welk redenen en met welke soort maatschappij.

Tabel 15.3: Reden en frequentie van vliegen

Counts Analysis % Respondents	Totaal					
		nooit	minder dan 1 maal per jaar	1 à 2 keer per jaar	3 tot 5 keer per jaar	meer dan 5 keer per jaar
Basis	630	275 44%	125 20%	157 25%	46 7%	27 4%
A. met een lagekostenmaatschappij voor het werk	105	60 57%	13 12%	23 22%	5 5%	4 4%
B. met een lagekostenmaatschappij om op vakantie te gaan	105	44 42%	28 27%	31 30%	1 1%	1 1%
C. met een lagekostenmaatschappij voor andere redenen (familie bezoeken, shoppen, ...)	105	82 78%	14 13%	7 7%	1 1%	1 1%
D. met een gewone luchtvaartmaatschappij voor het werk	105	2 2%	11 10%	41 39%	35 33%	16 15%
E. met een gewone luchtvaartmaatschappij om op vakantie te gaan	105	10 10%	43 41%	45 43%	4 4%	3 3%
F. met een gewone luchtvaartmaatschappij voor andere redenen (familie bezoeken, shoppen, ...)	105	77 73%	16 15%	10 10%	- -	2 2%

Bron: eigen enquête

Tabel 15.3 geeft een interessant overzicht van de redenen voor het vliegen en de soort maatschappij die men daarvoor verkiest. Deze tabel toont aan dat we toch een voldoende aantal heel frequente business reizigers hebben bereikt. 48% van de respondenten geeft aan dat ze normaliter 3 of meer keer per jaar vliegen voor het werk met een gewone luchtvaartmaatschappij. Tabel 15.3 geeft echter een beperkt overzicht. Om een duidelijker beeld te krijgen, gaan we voor iedere reden en ieder soort maatschappij de gemiddelde vliegfrequentie berekenen. In paragraaf 15.2 werd aangegeven dat de codering van 1 (= nooit) tot 5 (= meer dan 5 keer per jaar) loopt.

De volgende gemiddeldes worden bekomen.

Tabel 15.4: Gemiddeldes reden en frequentie van vliegen

Soort maatschappij en reden	Gemiddelde score respondenten
Lagekostenmaatschappij werk	1,86
Lagekostenmaatschappij vakantie	1,92
Lagekostenmaatschappij andere redenen	1,33
Gewone maatschappij werk	3,50
Gewone maatschappij vakantie	2,50
Gewone maatschappij andere redenen	1,42

Bron: eigen enquête

Door enkel naar de reden te kijken, kunnen we een volgorde van redenen om te vliegen opstellen. De belangrijkste reden om te vliegen is voor het werk. Deze reden scoort gemiddeld 2,68 (= gemiddelde van 1,86 en 3,50) en Daarna volgt vakantie met 2,21 (= gemiddelde van 1,92 en 2,50) en daarna andere redenen met 1,38 (gemiddelde van 1,33 en 1,42). Deze scores zijn te verwachten indien men business flyers als doelpubliek selecteert.

Tabel 15.4 toont aan dat het gemiddelde voor alle redenen hoger ligt bij gewone luchtvaartmaatschappijen dan bij lagekostenmaatschappijen. De gewone luchtvaartmaatschappijen hebben nog steeds een betere marktpositie bij de respondenten. Met SPSS kunnen we testen of de respondenten significant meer kiezen voor een gewone luchtvaartmaatschappij voor de verschillende redenen. In bijlage zeven worden de voorwaarden bij de t-test, onafhankelijke steekproeven en normaliteit, verder besproken. De assumptie van gelijke varianties wordt wel hier in de tekst besproken.

SPSS t-test werk

	code	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
verschilLCCmet	0	105	1,8571	1,14714	,11195
FSNCvoorwerk	1	105	3,4952	,94180	,09191

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
verschilLCCmet FSNCvoorwerk	Equal variances assumed	5,998	,015	-11,309	208
	Equal variances not assumed			-11,309	200,402

De Levene's test toont aan dat de varianties niet gelijk zijn en dat we dus in de onderste rij moeten kijken naar de t-waarde. De t-waarde is -11,309.

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
verschilLCCmet FSNCvoorwerk	Equal variances assumed	,000	-1,63810	,14485
	Equal variances not assumed	,000	-1,63810	,14485

Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

De t-test toont aan dat de respondenten significant meer kiezen voor een gewone luchtvaartmaatschappij dan voor een lagekostenmaatschappij bij vluchten die gebeuren voor het werk. Deze conclusie komt overeen met de literatuur. In de literatuur vinden we ook terug dat business flyers vaker met gewone luchtvaartmaatschappijen vliegen omdat ze andere kenmerken dan de prijs meer waarderen (Goh en Uncles, 2003, p.485).

We voeren dezelfde test uit voor de reden: op vakantie gaan.

SPSS t-test vakantie

	code	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
verschilLCCmet	0	105	1,9238	,91667	,08946
FSNCvoorvakantie	1	105	2,4952	,83348	,08134

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
verschilLCCmet FSNCvoorvakantie	Equal variances assumed	1,644	,201	-4,726	208
	Equal variances not assumed			-4,726	206,145

De Levene's test geeft aan dat we mogen veronderstellen dat de varianties gelijk zijn.

We kijken dus naar de bovenste rij.

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
verschilLCCmet FSNCvoorvakantie	Equal variances assumed	,000	-,57143	,12091
	Equal variances not assumed	,000	-,57143	,12091

Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

Uit deze analyse kunnen we afleiden dat de respondenten significant meer vliegen met een gewone luchtvaartmaatschappij om op vakantie te gaan.

We voeren dezelfde test uit voor de reden: andere redenen om te vliegen.

	code	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
verschilLCCmet	0	105	1,3333	,72942	,07118
FSNCvoorandere	1	105	1,4190	,81784	,07981

Het gemiddelde bij lagekostenmaatschappijen (= 1,3333) en gewone luchtvaartmaatschappijen (=1,4190) verschilt niet veel.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
verschilLCCmet FSNCvoorandere	Equal variances assumed	1,698	,194	-,801	208
	Equal variances not assumed			-,801	205,335

De Levene's test toont aan dat we mogen veronderstellen dat de varianties gelijk zijn.

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
verschilLCCmet FSNCvoorandere	Equal variances assumed	,424	-,08571	,10695
	Equal variances not assumed	,424	-,08571	,10695

Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

Deze analyse toont aan dat er geen significant verschil is tussen lagekostenmaatschappijen en gewone maatschappijen bij de respondenten. We moeten echter rekening houden met het feit dat ongeveer 80% van de respondenten heeft aangegeven dat ze nooit vliegen voor andere redenen.

15.3.2 Frequent flyer programma's en voordelen

Een reden die Brussels Airlines en andere maatschappijen aanhalen voor alliantievorming, is dat *frequent flyer* programma's interessanter worden en men hierdoor meer klanten kan aantrekken. Een belangrijke opmerking die ik hier bij had, is dat de klanten eerst wel informatie moeten hebben over deze programma's. Het kan de klanten informeren over hoe ze lid kunnen worden, welke voordelen ze hebben, ... Er wordt ook getest of de klanten openstaan voor (bijkomende) informatie en op welke manier zij dit liefst willen.

Tabel 15.5 geeft weer of de respondenten persoonlijk of via het werk al lid zijn van een *frequent flyer* programma.

Tabel 15.5: Lidmaatschap frequent flyer programma

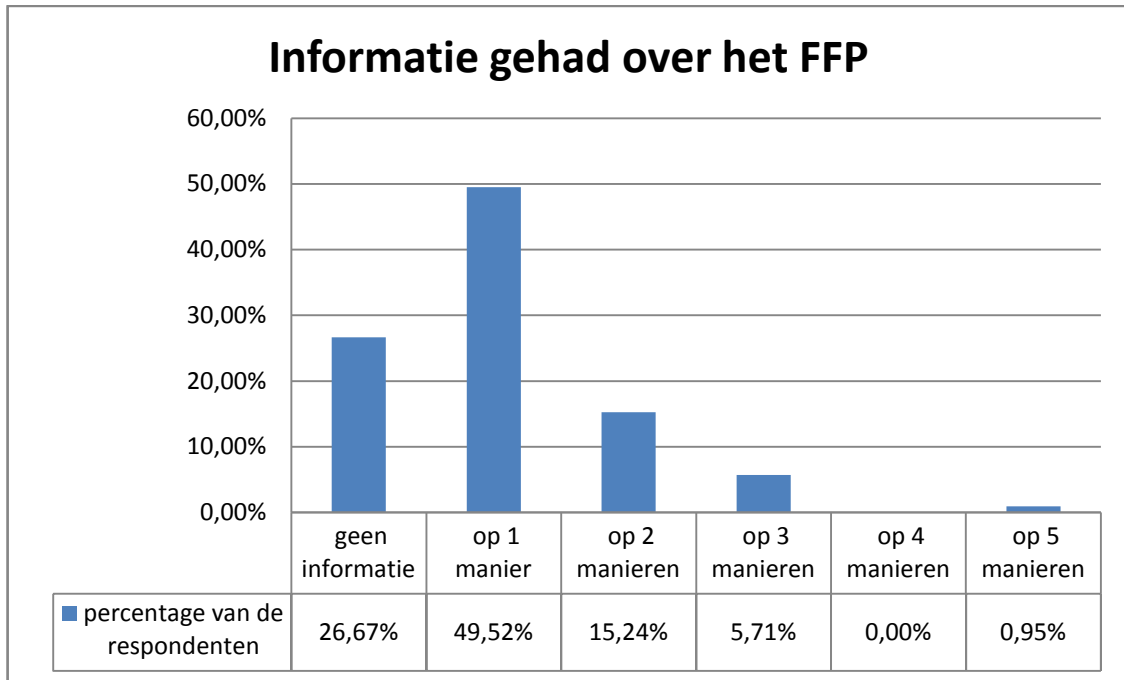
Basis	Bent u persoonlijk of via het werk lid van een frequent flyer programma?		
	Heen	Lid bij één luchtvaartmaatschappij	Lid bij meerdere luchtvaartmaatschappijen
105	55	25	25
100%	52%	24%	24%

Bron: eigen enquête

Hier kunnen we afleiden dat 48% van de respondenten lid is van 1 of meerdere *frequent flyer* programma's. Dit betekent ook dat 52% van de respondenten nog geen lid is. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat men onvoldoende geïnformeerd is over het FFP. Dit is een aanwijzing dat men de klanten beter moet bereiken. Indien men wel voldoende informatie heeft, is het mogelijk dat toetredingsdrempel te hoog is. Dit kan een aanwijzing zijn voor de maatschappijen en vooral voor Brussels Airlines om te kijken hoe dit bij hun zit. Een FFP dat ook voor klanten die minder frequent vliegen voordelen biedt, kan zorgen dat men deze klantengroep ook beter aan zich kan binden.

Om een conclusie te trekken, onderzoeken we of de respondenten voldoende geïnformeerd zijn. De respondenten konden aangeven op welke manier zij al informatie hebben gehad over een FFP. Door de antwoorden samen te tellen, kunnen we zien op hoeveel manieren ze al informatie gehad hebben. Tabel 15.6 toont de resultaten.

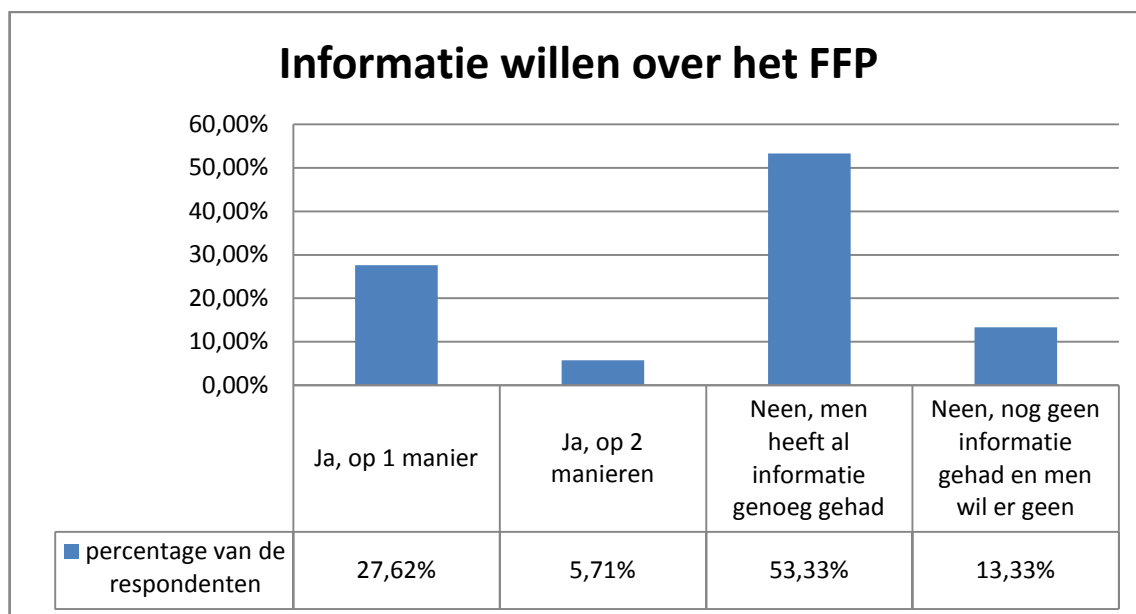
Tabel 15.6: Informatie hebben over frequent flyer programma



Bron: eigen enquête

Uit deze gegevens kunnen we afleiden dat ongeveer 75% van de respondenten aangeeft dat ze op minstens 1 manier informatie gehad hebben over een *frequent flyer* programma. We vroegen de respondenten ook of ze nog meer informatie willen of dat ze al genoeg informatie hebben gehad. Een andere optie was dat ze nog geen informatie gehad hebben en dat ze ook niet geïnteresseerd waren. Tabel 15.7 geeft de resultaten weer.

Tabel 15.7: Informatie willen over frequent flyer programma



Bron: eigen enquête

Tabel 15.7 geeft weer dat 1 respondent op 3 nog bijkomende informatie wil over een FFP. Meer dan de helft geeft aan dat ze voldoende geïnformeerd zijn. Dertien procent geeft aan dat ze geen interesse hebben. Er is een aanzienlijk aantal respondenten die men nog beter kan informeren. Een aantal respondenten geeft ook aan dat ze geen interesse hebben in bijkomende informatie. Brussels Airlines moet dus vooral inzetten op de mensen die interesse tonen voor het FFP. Een goed aanbod waarbij men lage instapvoorwaarden creëert bij het FFP, kan ook de minder frequente vliegers aantrekken.

Het *frequent flyer* programma wordt in de literatuur als belangrijk voor de omzet gezien. Aangezien men nu op alle vluchten van de geallieerde maatschappijen punten kan verzamelen, moet men de klanten hier duidelijk over informeren. Deze analyse laat zien dat er zeker interesse is bij de (potentiële) klanten. Als informatiemedium verkiezen de respondenten die geïnteresseerd zijn in extra informatie voor een informatiebrochure en een persoonlijke brief.

In onze enquête werd gepeild naar de voordelen die men belangrijk vindt bij een *frequent flyer* programma. Brussels Airlines kan hier op inspelen door deze voordelen meer te benadrukken. Er werden vier veel gebruikte voordelen bevraagd. De codering loopt van 1 (= niet belangrijk) tot 5 (= heel belangrijk). Een gemiddelde score geeft

aan welk voordeel gemiddeld meer wordt gewaardeerd door de respondenten. Tabel 15.8 geeft een overzicht.

Tabel 15.8: belangrijkheid voordelen frequent flyer programma

Voordeel <i>frequent flyer</i> programma	Gemiddelde score	Standaardafwijking
- toegang krijgen tot lounges	2,61	1,42
- sneller inchecken	3,69	1,22
- korting op ticketprijzen	3,93	1,15
- cadeaubonnen voor hotels, restaurants,...	2,55	1,24

Bron: eigen enquête

Hieruit volgt dat de respondenten duidelijk een voorkeur hebben voor twee voordelen. Het sneller inchecken en de korting op ticketprijzen zijn de belangrijkste voordelen. Voor Brussels Airlines betekent dit dat een belangrijke groep van (potentiële) klanten deze voordelen het belangrijkste vinden. Brussels Airlines kan samen met de Star Alliance en verdere analyse doen om zo de klanten de voordelen te bieden die zij wensen.

15.3.3 Kennis van Brussels Airlines

Het doelpubliek van deze studie valt samen met een belangrijk doelpubliek van Brussels Airlines. Meneer Sciot bevestigde dat de Vlaamse business reizigers vaak kiezen voor Brussels Airlines (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010). Met behulp van drie vragen, peilen we bij de (potentiële) klanten van Brussels Airlines of zij op de hoogte zijn van de activiteiten van Brussels Airlines. Ten eerste peilen we naar de ervaring van de respondenten met Brussels Airlines. Hoe vaak per jaar vliegen zij normaliter met Brussels Airlines?

Tabel 15.9: Frequentie van vliegen met Brussels Airlines

Counts Analysis % Respondents	Basis	Hoe vaak per jaar vliegt u met Brussels Airlines?				
		nooit	minder dan 1 maal per jaar	1 à 2 keer per jaar	3 tot 5 keer per jaar	meer dan 5 keer per jaar
	105	7	37	40	13	8
	100%	7%	35%	38%	12%	8%

Bron: eigen enquête

De resultaten geven aan dat we een redelijk aantal van de klanten van Brussels Airlines hebben kunnen bereiken (Tabel 15.9). Slechts zeven procent van de respondenten geeft aan nooit te vliegen met Brussels Airlines. Bijna 60% van de respondenten geeft aan dat ze minstens één keer per jaar vliegen met Brussels Airlines. We kunnen dus concluderen dat de respondenten voldoende ervaring hebben met Brussels Airlines.

Een tweede belangrijke vraag hierbij is of men weet dat Brussels Airlines voornamelijk een gewone luchtvaartmaatschappij is. Tabel 15.10 toont de resultaten.

Tabel 15.10: Kennis van de activiteiten van Brussels Airlines

Counts Analysis % Respondents	Basis	Brussels Airlines is een ... ?			
		lagekostenmaatschappij	gewone luchtvaartmaatschappij	chartermaatschappij	ik weet het niet
	105	3	102	-	-
	100%	3%	97%	-	-

Bron: eigen enquête

De resultaten tonen aan dat de respondenten zeer goed op de hoogte zijn van de activiteiten van Brussels Airlines. Slechts drie respondenten denken dat Brussels Airlines een lagekostenmaatschappij is. De respondenten in deze studie vliegen frequent met Brussels Airlines en met andere maatschappijen zoals hierboven en in paragraaf 15.3.1 besproken werd. Het is dus te verwachten dat men deze vraag goed kan beantwoorden.

Brussels Airlines is op 9 december 2009 officieel lid geworden van de Star Alliance. Dit werd al uitvoerig besproken in de case-study. Zijn de klanten twee à drie maanden na deze gebeurtenis al op de hoogte hiervan? In de enquête werd gevraagd bij welke alliantie Brussels Airlines lid is. Men kon ook aangeven dat Brussels Airlines niet lid is van een alliantie. Tabel 15.11 toont de resultaten.

Tabel 15.11: Kennis over bij welke alliantie Brussels Airlines hoort

Basis	Bij welke strategische alliantie hoort Brussels Airlines?						
	SkyTeam	Oneworld	Around the world	Star Alliance	Qualifyer	geen	ik weet het niet
105	4	3	3	67	1	-	27
100%	4%	3%	3%	64%	1%	-	26%

Bron: eigen enquête

Deze resultaten tonen aan dat ongeveer tweederde van de respondenten correct kan aangeven dat Brussels Airlines bij de Star Alliance hoort. 26% van de respondenten weet

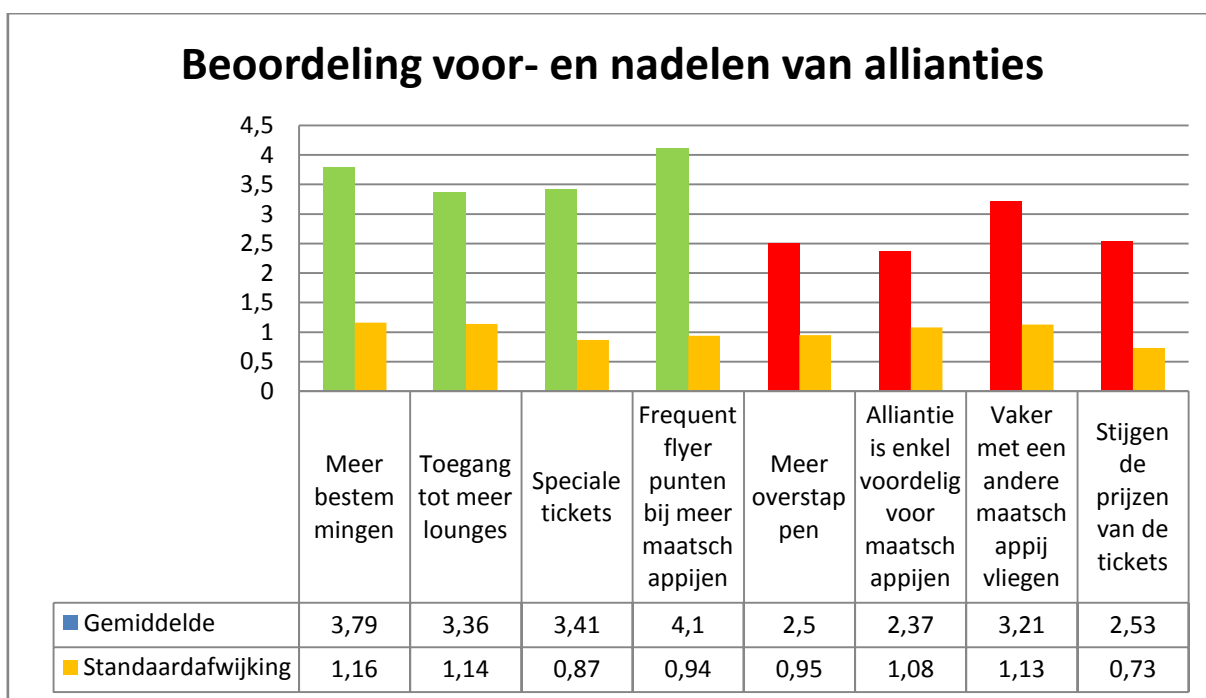
echter niet bij welke alliantie Brussels Airlines hoort. Tien procent van de respondenten geeft een foutief antwoord. Uit deze resultaten kunnen we afleiden dat de respondenten nog niet voldoende geïnformeerd zijn. De aankondiging dat Brussels Airlines lid werd van de Star Alliance werd uitvoerig bekend gemaakt op de website en in de folders van de maatschappij en in de nationale media. Één respondent op drie weet echter nog niet bij welke alliantie Brussels Airlines hoort. Extra communicatie is dus noodzakelijk.

15.3.4 Voor- en nadelen van allianties voor de klanten

In onze enquête werden een aantal stellingen voorgelegd aan de respondenten. Aan de hand van deze stellingen willen we bestuderen welke gedachten zijn de respondenten hebben bij allianties in de luchtvaart. De stellingen kunnen we indelen in positieve en negatieve stellingen bij allianties. De respondenten geven aan in welke mate zij akkoord zijn met de uitspraken.

Dankzij de codering kunnen we de gemiddelde scores en standaardafwijking makkelijk berekenen. De codering gaat van niet akkoord (=1) tot akkoord (=5). Hoge gemiddeldes tonen dus aan dat de respondenten gemiddeld meer akkoord zijn met deze uitspraak. Tabel 15.12 geeft een overzicht van de resultaten. De gemiddelde waarden voor de voordelen zijn in het groen aangegeven. De gemiddelde waarden voor de nadelen zijn in het rood aangegeven.

Tabel 15.12: Voordelen en nadelen bij strategische allianties



Bron: eigen enquête

Uit deze resultaten kunnen we afleiden dat de respondenten gemiddeld meer akkoord zijn met de voordelen dan met de nadelen. Alle voordelen scoren hoger dan de neutrale noch akkoord/noch niet akkoord waarde die gelijk is aan drie. Slechts één nadeel scoort gemiddeld hoger dan drie. De gemiddelde scores van drie van de vier nadelen valt tussen

de omschrijving eerder niet akkoord en noch akkoord/noch niet akkoord. Alle voordelen krijgen een hogere score dan de nadelen. Vooral het feit dat men *frequent flyer* punten kan verzamelen bij de andere maatschappijen van de alliantie wordt door veel respondenten erkend. In de literatuur wordt dit resultaat ook bevestigd: klanten vinden een uitgebreid *frequent flyer* programma belangrijk (Goh en Uncles, 2003, p.488 en Iatrou en Alamdari, 2005, p.130). Bij de erg negatieve uitdrukking, allianties zijn enkel voordelig voor de maatschappijen, vinden we de laagste score van de nadelen. De respondenten zijn gemiddeld het minst akkoord met deze uitspraak.

Een nadeel van deze analyse is dat heel hoge of lage scores van een aantal respondenten het gemiddelde kunnen beïnvloeden. De standaardafwijkingen geven wel een indicatie over de spreiding. We kunnen echter een bijkomende analyse doen die ook interessante informatie levert. Voor iedere respondent gaan we berekenen of hij/zij aangeeft dat er eerder voordelen of nadelen zijn. De scores voor de voordelen en de nadelen worden apart opgeteld en vergeleken. Op deze manier kunnen we zien hoeveel respondenten aangeven dat er eerder voordelen dan nadelen zijn of omgekeerd. Uit de resultaten blijkt dat ongeveer 75% van de respondenten aangeeft dat ze meer akkoord zijn met de voordelen van allianties dan met de nadelen. Ongeveer 15% van de respondenten geeft aan dat de nadelen meer doorwegen dan de voordelen. De overige 10% komt uit op dezelfde score voor de voor- en nadelen. Een independent samples t-test werd uitgevoerd om te bestuderen of er significante verschillen zijn tussen de scores voor de voor- en nadelen. Aan de voorwaarden voor de t-test werd voldaan. De t-waarde bedraagt -10,727 en we kunnen dus concluderen dat de voordelen een significant hogere score halen dan de nadelen op het 1% significantieniveau.

Hieruit kunnen we concluderen dat de respondenten vinden dat er voordelen zijn bij allianties. De respondenten zijn echter niet blind voor de nadelen. Ze vinden vooral dat men vaker met een andere maatschappij moet vliegen wanneer men boekt bij maatschappijen die lid zijn van een alliantie. De meeste respondenten vinden dat een alliantie meer voordelen biedt dan nadelen. Één respondent op vier is echter niet helemaal overtuigd van de voordelen en vindt dat er minder of evenveel voordelen als nadelen zijn. Voor Brussels Airlines is dit een geruststellende conclusie. Een groot deel hun (potentiële) klanten vindt dat er voordelen zijn bij alliantievorming. Lid worden van de Star Alliance betekent volgens onze respondenten dat er voordelen zijn voor hen. Volgens Geert Sciot leidt het lidmaatschap van de Star Alliance niet tot meer vluchten met andere maatschappijen. De code-share afspraken blijven behouden of worden

uitgevoerd met nieuwe partners. Hij benadrukt dat er duidelijkheid is over de vluchten die Brussels Airlines zelf uitvoert en die uitgevoerd worden door de partners. In bijlage 2 ziet men duidelijk de informatie over de bestemmingen en de uitvoerende maatschappij (Geert Sciote, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010). Een recent juridisch incident tussen Test-Aankoop en Brussels Airlines toont echter aan dat bepaalde klanten toch gevoelig zijn aan het vliegen met een andere maatschappij (De Standaard, 16 maart 2010). Brussels Airlines moet dus toch proberen om duidelijk te communiceren en de klanten te informeren en te overtuigen.

15.3.5 Belangrijkheid van factoren bij de keuze van een maatschappij

Als klanten een keuze maken voor een bepaalde maatschappij, gaan ze rekening houden met een aantal factoren die ze belangrijk vinden. Het onderzoek van Goh en Uncles heeft aangetoond dat niet alle factoren even belangrijk zijn (2003, p.479-497). Op basis hiervan hebben we ook aan een belangrijke groep van (potentiële) klanten van Brussels Airlines gevraagd met welke factoren zij voornamelijk rekening houden. Deze analyse kan belangrijke informatie opleveren voor Brussels Airlines. We komen te weten wat de klanten belangrijk vinden. Deze analyse past ook goed bij het bestuderen van wat alliantievorming betekent voor de klanten. In de vorige paragraaf gaven de respondenten aan dat er bepaalde voordelen zijn bij alliantievorming. In deze paragraaf bestuderen we of de respondenten die voordelen ook belangrijk vinden bij de keuze voor een bepaalde luchtvaartmaatschappij. De resultaten worden in tabel 15.13 weergegeven. Ter herhaling geven we nog eens aan dat de schaal gaat van 1 (= niet belangrijk) tot 11 (= heel belangrijk). De onderlijnde factoren zijn gelinkt aan allianties.

Tabel 15.13: belang van factoren bij keuze voor een luchtvaartmaatschappij

Factor	Gemiddelde	Standaard afw.
<u>Goede vertrek- en aankomsttijden</u>	9,63	1,38
<u>Zo veel mogelijk directe vluchten</u>	9,55	1,54
Betrouwbare bagagebehandeling	9,53	1,56
Luchthavens dicht bij de eindbestemming	9,53	1,65
Reputatie voor veiligheid	9,53	1,88
<u>Snelle check-in en vlotte overstappen</u>	9,38	1,67
Prijs	9,33	1,98
Kwaliteit van de zitplaats en beenruimte	8,96	1,84
Service en vriendelijkheid personeel	8,75	1,91
<u>Toegang tot veel bestemmingen</u>	7,55	2,89
Maaltijden aan boord	7,17	2,47
<u>Flexibele vluchtschema's</u>	6,96	2,69
<u>Goed frequent flyer programma</u>	5,79	3,21
<u>Toegang tot lounges</u>	4,69	3,37
Internet en telefoon aan boord	3,95	2,75

Onderliggende factoren zijn gelinkt zijn aan strategische allianties

Bron: eigen enquête

Tabel 15.13 geeft een overzicht van de belangrijkheid van de factoren. Uit deze resultaten kunnen we afleiden dat de respondenten vooral kiezen voor gemak. Ze willen goede vertrek- en aankomsttijden, zo weinig mogelijk overstappen en dicht bij hun eindbestemming landen. Goede bagagebehandeling en veiligheid behoren ook tot de basiseisen van de respondenten. De lage standaardafwijkingen tonen ook aan de respondenten hier het sterk eens zijn met elkaar. Een aantal extra services zoals

maaltijden, *frequent flyer* programma's, lounges, internet en telefoon zijn minder belangrijk voor de gemiddelde respondent. De hogere standaardafwijking bij deze factoren toont echter aan dat er sterke verschillen tussen de respondenten zijn.

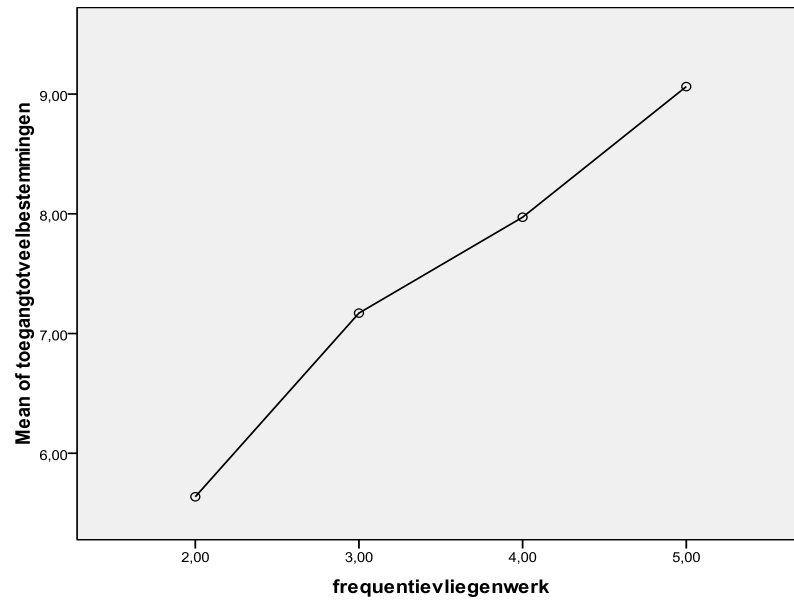
De factoren die gelinkt zijn aan allianties zijn volgens de respondenten niet zo belangrijk. Aan de top zien we goede vertrek- en aankomsttijden. Deze factor wordt beïnvloed door allianties omdat de verschillende partners de tijden op elkaar afstellen. De samenwerking kan ook zorgen voor meer frequente vluchten waardoor de passagiers kunnen kiezen uit meer vertrek- en aankomsttijden. Dit werd besproken in paragraaf 6.3. Deze factor wordt door allianties beïnvloed en is volgens de klanten erg belangrijk. De factor directe vluchten wordt ook door allianties beïnvloed maar in de negatieve zin. In de literatuur vinden we aanwijzingen dat allianties zorgen voor meer overstappen en dus minder directe vluchten (Iatrou en Oretti, 2007, p.125-126). Het eigen onderzoek toont echter aan dat een belangrijke groep van (potentiële) klanten via de enquête aangeeft dat zij eerder niet akkoord gaan met de stelling dat allianties zorgen voor minder directe vluchten (zie paragraaf 15.3.4). Geert Sciot van Brussels Airlines geeft ook aan dat het lidmaatschap niet gaat zorgen voor minder directe vluchten (persoonlijke communicatie, 17 maart 2010). De invloed van het lidmaatschap op deze belangrijke factor blijft dus beperkt volgens ons onderzoek.

Snel inchecken en vlot overstappen is belangrijk voor veel klanten. De coördinatie en communicatie tussen de maatschappijen zorgt ervoor dat men dit voordeel kan realiseren. De literatuurstudie heeft aangetoond dat deze factor een uitgesproken voordeel is van allianties (zie paragraaf 9.1). Men probeert de terminals van de verschillende maatschappijen binnen een alliantie dicht bij elkaar te plaatsen waardoor snel overstappen makkelijk wordt (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 17 maart 2010). Toegang krijgen tot veel bestemmingen is ook een factor die in de literatuur als een voordeel gezien wordt. De respondenten geven in de enquête ook aan dat ze dit als een voordeel zien (zie tabel 15.12). Het belang van deze factor ligt op 7,55. Dit duidt erop dat de respondenten deze factor belangrijker vinden dan gemiddeld belangrijk (score 6). De hogere standaardafwijking betekent dat het belang van deze factor erg verschilt tussen de respondenten. De overige factoren die gelinkt zijn met allianties zijn: flexibele vluchtschema's, goed *frequent flyer* programma en toegang tot lounges. Deze factoren komen onderaan in de rangschikking. Enkel de factor telefoon en internet aan boord is nog minder belangrijk. De aan de alliantie gelinkte factoren worden blijkbaar niet allemaal als belangrijk aanzien. Een luchtvaartmaatschappij zal dus steeds goed

moeten letten op de traditionele factoren zoals: bagagebehandeling, luchthavens dicht bij de eindbestemming, veiligheid, prijs, ... De factoren die men kan verbeteren via alliantievorming zijn zeker niet voldoende om de klanten te overtuigen. Brussels Airlines moet dus volgens deze resultaten zeker op de traditionele factoren moeten inzetten om klanten tevreden te houden. Lid worden van een alliantie kan de service verbeteren, maar is zeker geen voldoende voorwaarde om een goede service te leveren.

Het is ook interessant om te zien of er sterke verschillen zijn tussen de verschillende respondenten. Goh en Uncles halen in hun studie ook aan dat de gepercipieerde voordelen sterk kunnen verschillen tussen de klanten (Goh en Uncles, 2003, p.494-495). Aangezien deze enquête gericht is op mensen die vliegen voor het werk, gaan we kijken of er verschillen zijn tussen de mensen die heel vaak vliegen voor het werk en die weinig vliegen voor het werk met een gewone maatschappij. Voor Brussels Airlines is het interessant om te zien of respondenten die vaak vliegen voor het werk bepaalde factoren belangrijker vinden. We gebruiken voor deze analyse een ANOVA-test. Voor deze analyse hebben we de twee respondenten die aangaven dat ze nooit voor het werk vlogen met een gewone maatschappij weggelaten uit de analyse omdat ze kunnen zorgen voor outliers bij de plots voor het gemiddelde. We werken dus nog met vier verschillende groepen namelijk (score 2, 3, 4 of 5 bij frequentie vliegen voor het werk met een gewone maatschappij). In bijlage zeven worden de voorwaarden voor ANOVA getest en besproken. De ANOVA tabel toont aan dat de volgende factoren significant verschillen tussen de groepen: toegang tot veel bestemmingen (5% significantieniveau), prijs (1% significantieniveau), goed *frequent flyer* programma (1% significantieniveau), toegang tot lounges (1% significantieniveau), directe vluchten en weinig overstappen (5% significantieniveau) en goede vertrek- en aankomsttijden (1% significantieniveau). We geven voor deze variabele nog de plots met de gemiddelden voor de verschillende groepen.

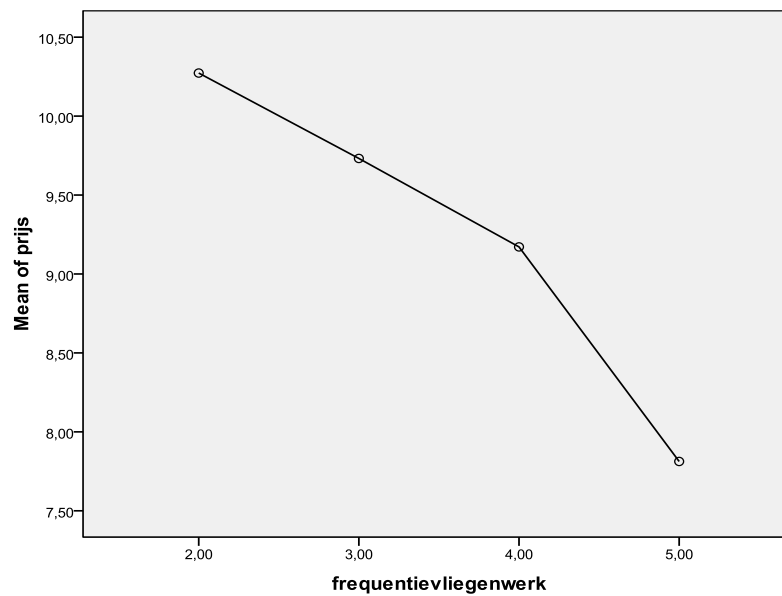
Figuur 15.1: plot gemiddelde toegang tot veel bestemmingen



Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

Figuur 15.1 toont aan dat de respondenten die heel vaak vliegen voor het werk hechten meer belang aan de factor toegang tot veel bestemmingen.

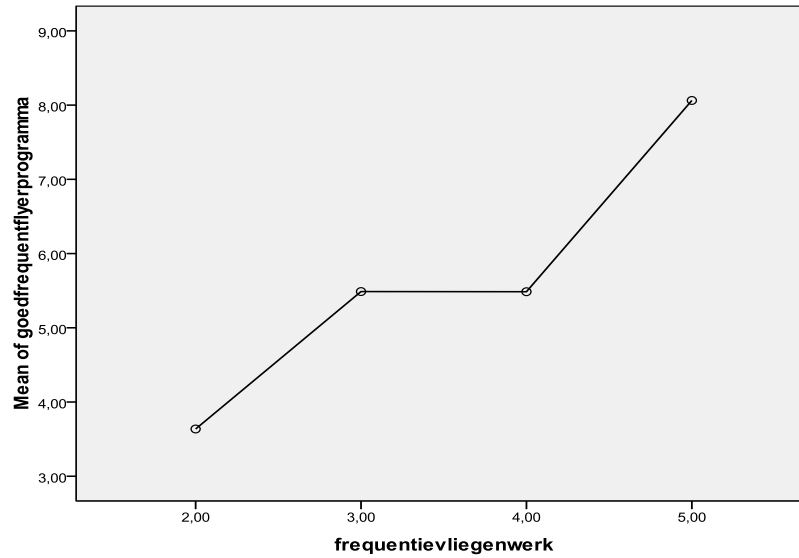
Figuur 15.2: plot gemiddelde prijs



Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

Bij de factor prijs zien we een omgekeerd verband. Respondenten die vaak vliegen, hechten minder belang aan prijzen (figuur 15.2). Een logische verklaring hiervoor is dat men meer luxe en comfort wil als men vaak onderweg is met het vliegtuig.

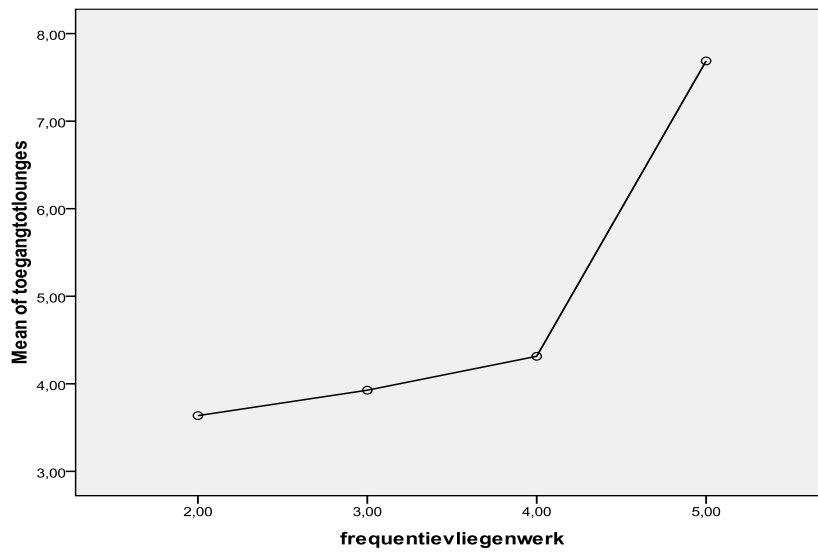
Figuur 15.3: plot gemiddelde goed frequent flyer programma



Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

Bij de factor goed *frequent flyer* programma zien we dat de respondenten die heel vaak vliegen meer belang hechten aan een goed *frequent flyer* programma (figuur 15.3). Ook deze vaststelling is heel logisch, personen die vaak vliegen, hebben meer belang bij een goed *frequent flyer* programma.

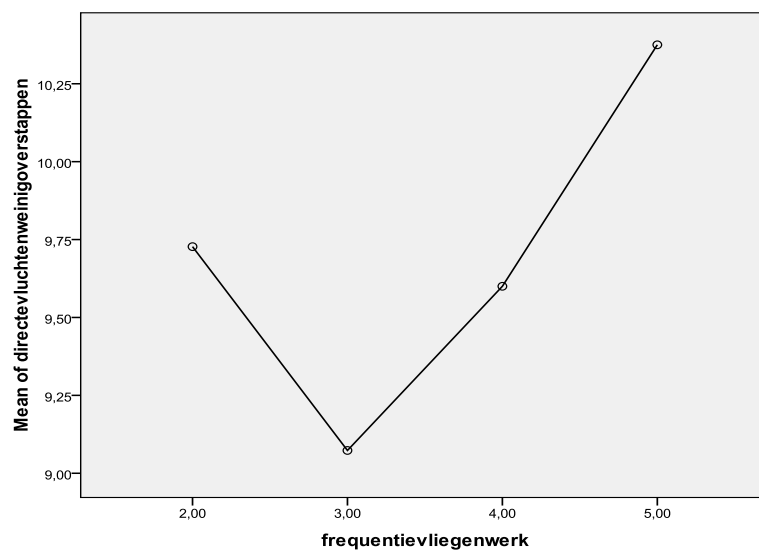
Figuur 15.4: plot gemiddelden toegang tot lounges



Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

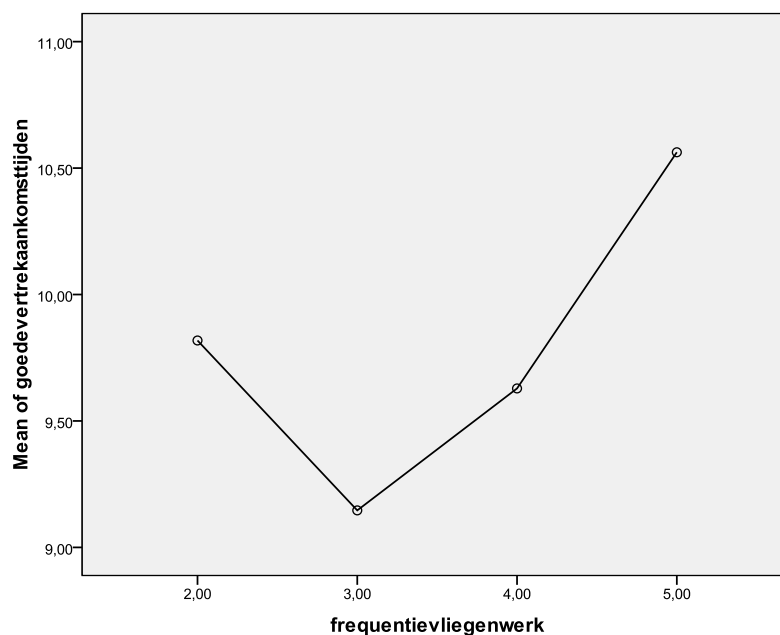
De factor toegang tot lounges is volgens figuur 15.4 duidelijk enkel belangrijk voor heel frequente vliegers. Bij de personen die aangeven dat ze vijf of meer keren per jaar vliegen met een gewone luchtvaartmaatschappij ligt het gemiddelde belang van deze factor veel hoger dan bij de andere respondenten. Bij deze factor zien we dat heel frequente vliegers deze extra service willen.

Figuur 15.5: plot gemiddelden directe vluchten en weinig overstappen



Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

Figuur 15.6: plot gemiddelden vertrek en aankomsttijden



Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

Bij de factoren "directe vluchten en weinig overstappen" (figuur 15.5) en "goede vertrek en aankomsttijden" (figuur 15.6) zien we dat de heel frequente vliegers ook hier hogere eisen hebben dan de andere respondenten. De factoren die de heel frequente vliegers significant belangrijker vinden dan de andere groepen, zijn vaak gelinkt met allianties. Toegang tot veel bestemmingen, toegang tot lounges en een goed *frequent flyer* programma zijn heel erg belangrijk. Voor Brussels Airlines betekent dit dat ze heel frequente vliegers nu beter kunnen bedienen omdat ze alliantie-gerelateerde factoren wel belangrijk vinden. Deze frequente vliegers hechten minder belang aan de prijs en zijn dus een interessante groep om veel omzet te realiseren.

Ten slotte vroegen we aan de respondenten of ze het belangrijk vonden of de luchtvaartmaatschappij van hun voorkeur lid is van een strategische alliantie.

Tabel 15.14: Belang van het lidmaatschap van een strategische alliantie

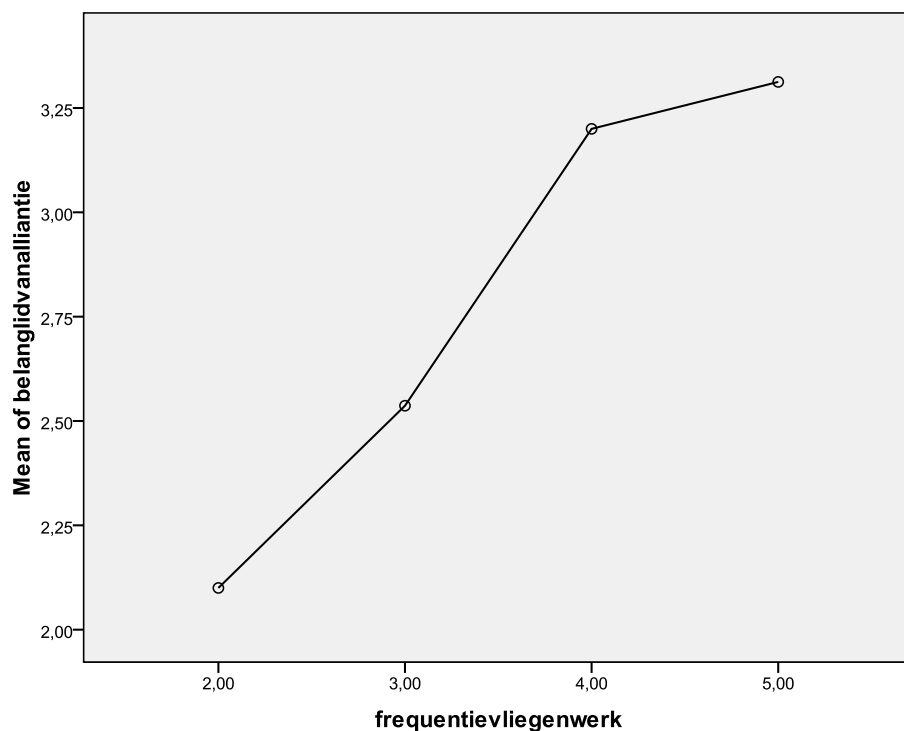
Counts Analysis % Respondents	Basis	belang lid van een alliantie				
		niet belangrijk	weinig belangrijk	middelmatig belangrijk	belangrijk	heel belangrijk
	105	15	22	34	29	5
	100%	14%	21%	32%	28%	5%

Bron: eigen enquête

Tabel 15.14 geeft weer dat slechts vijf procent van de respondenten het heel belangrijk vinden dat hun maatschappij van hun voorkeur lid is van een alliantie. Veertien procent van de respondenten geeft aan dat ze het niet belangrijk vinden. Via de codering van 1 =(niet belangrijk) tot 5 =(heel belangrijk), kunnen we een gemiddelde score en standaardafwijking berekenen. De gemiddelde waarde bedraagt 2,88 en de standaardafwijking is 1,12. De gemiddelde waarde ligt lager dan de middelste waarde drie. Uit het gemiddelde en de tabel kunnen we afleiden dat de respondenten het niet zo belangrijk vinden dat de maatschappij waarmee ze vliegen lid is van een alliantie.

Bij deze factor hebben we ook een ANOVA test uitgevoerd om onderscheid te maken op basis van de frequentie van het vliegen voor het werk. De ANOVA-test vindt een significant verschil (op het 1% significantieniveau) tussen de groepen voor het belang van het lidmaatschap van een alliantie. Figuur 15.7 toont aan dat de heel frequente vliegers het belangrijker vinden dat de maatschappij van hun voorkeur lid is van een strategische alliantie. Brussels Airlines speelt door het lidmaatschap dus goed in op de wensen van de heel frequente vliegers.

Figuur 15.7: plot gemiddelden belang van alliantie



Bron: eigen enquête, verwerking in SPSS

15.4 Discussie bij het onderzoek

In deze paragraaf gaan we in op de beperkingen van dit onderzoek. De belangrijkste beperking van dit onderzoek is de kleinschaligheid en het beperkte geografische bereik. Deze enquête richtte zich tot Vlaamse business reizigers. Aangezien Brussels Airlines veel activiteiten heeft in het buitenland, missen we zo een groot deel van de klanten. Bij de interpretatie van de resultaten moeten we in het achterhoofd houden dat de resultaten kunnen verschillen in andere regio's of landen. Deze enquête liep in februari en maart 2010 en het tijdsaspect kan ook een rol spelen. Het is duidelijk dat bijvoorbeeld de economische toestand een invloed op de resultaten kan hebben. Een onderzoek op lange termijn zou consistentere resultaten kunnen bereiken. De grootte van de populatie van Vlamingen die vliegen voor het werk is niet bekend. Hierdoor kunnen we geen getal van betrouwbaarheid voor de steekproef uitdrukken. Uit de resultaten kunnen we wel afleiden dat we een goede groep respondenten hebben gevonden waarbij de verschillende frequenties van vliegen goed aan bod kwamen. De resultaten van deze enquête geven wel al een goed beeld van de business vliegers in Vlaanderen. De studie van Goh en Uncles bereikte 221 respondenten in Australië. Australië heeft ongeveer drie keer zo veel inwoners als Vlaanderen. Aangezien we 105 goede respondenten hebben bereikt, doorstaan we goed de vergelijking met de studie van Goh en Uncles. Een andere beperking van dit onderzoek is dat er weinig indicatoren en variabelen met meerdere vragen onderzocht zijn. Hierdoor kunnen we de consistentie van de antwoorden van de respondenten niet controleren. De formulering van de vragen is echter duidelijk en de respondenten zouden alle vragen goed moeten begrepen hebben. Een verder onderzoek op basis van deze enquête is zeker mogelijk en interessant. Een internationaal doelpubliek en een groter aantal vragen, kan zeker de betrouwbaarheid en de veralgemeenbaarheid van het onderzoek verhogen. Andere statistische technieken zoals een regressie-analyse of een importance-performance analyse kunnen extra inzichten geven. Hiervoor kan men best ook het aantal vragen uitbreiden. Daarnaast zou men respondenten beoordelingen kunnen laten invullen over verschillende maatschappijen waarmee ze al gevlogen hebben. Hierdoor zou men maatschappijen onderling ook kunnen vergelijken.

16. Conclusie case-study Brussels Airlines

Uit de hoofdstukken 13, 14 en 15 kunnen we een conclusie voor Brussels Airlines formuleren. Na de financiële problemen bij Sabena, volgde het faillissement in 2001. Daarna ontstond een nieuwe maatschappij, Brussels Airlines, die door organische groei en een fusie met Virgin Express groter werd. Brussels Airlines was nu een grotere maatschappij en wou een globaal netwerk kunnen aanbieden aan de klanten. Dit en andere voordelen, gecombineerd met de druk van de allianties, waren de belangrijkste redenen om voor een alliantie te kiezen.

De strategische ligging van Brussels Airlines was een belangrijke reden voor de Star Alliance om Brussels Airlines een interessant aanbod te doen. De toegevoegde waarde voor Brussels Airlines was het grootst bij de Star Alliance en dus werd die alliantie gekozen. Brussels Airlines heeft veel tijd en geld gestoken in de integratie. Brussels Airlines verwacht een positief effect van het lidmaatschap. De toegang tot een globaal netwerk, de afstemming van de vluchten op elkaar, het gezamenlijke *frequent flyer programma*, ... zouden voor een trafiekstijging zorgen van vijf à tien procent op korte termijn. Aangezien veel maatschappijen al lid zijn van een strategische alliantie is het al meer een basisfactor geworden. Brussels Airlines wil zijn klanten ook deze services kunnen leveren. Op het vlak van kostenbesparingen is er nog maar weinig bereikt. De opbrengsten van het lidmaatschap zouden wel groter zijn dan de investeringen en kosten die men moet doen om lid te zijn. De Star Alliance heeft dus een positieve impact op Brussels Airlines. In de toekomst is het zeer waarschijnlijk dat Brussels Airlines overgenomen wordt door het Duitse Lufthansa. Lufthansa heeft de optie om Brussels Airlines volledig in te krijgen in 2011.

In de luchtvaart in het algemeen ziet Brussels Airlines een trend naar meer consolidatie. Brussels Airlines ziet drie grote blokken rond British Airway's, AirFrance-KLM en Lufthansa. Brussels Airlines ziet zichzelf binnen de groep van Lufthansa concurreren met de andere groepen. Volgens Brussels Airlines heeft het lidmaatschap van de Star Alliance enkel voordelen voor de klanten. Ze hebben toegang tot een veel groter netwerk en meer lounges en ze kunnen profiteren van het gezamenlijke *frequent flyer programma*. Nadelen zijn er volgens Brussels Airlines niet.

Via een enquête deden we ook een onderzoek bij de (potentiële) klanten van Brussels Airlines. De (potentiële) klanten vliegen vaak nog meer met gewone luchtvaartmaatschappijen. De (potentiële) klanten zijn redelijk goed geïnformeerd over Brussels

Airlines en het alliantielidmaatschap. De meerderheid van de respondenten is goed op de hoogte van het *frequent flyer* programma. Een aantal respondenten geeft echter aan dat ze nog meer informatie willen. Extra informatie geven via de juiste kanalen moet een prioriteit zijn. De respondenten geven aan dat er voor hen voordelen zijn bij alliantievorming. Ze vinden dat er eerder voordelen dan nadelen zijn. Het belang van de alliantie-gerelateerde factoren is middelmatig: er zijn belangrijke en minder belangrijke factoren. Goede vertrek- en aankomsttijden en snelle check-in's en vlotte overstappen zijn belangrijke alliantie-gerelateerde factoren en allianties hebben hier een positief effect op. Directe vluchten en weinig overstappen zijn belangrijk voor de klanten. Allianties kunnen hierop een negatieve invloed hebben en dit moet Brussels Airlines dus zo veel mogelijk vermijden. Over het algemeen kunnen we zeggen dat deze groep van (potentiële) klanten het niet zo belangrijk vinden dat de maatschappij lid is van een alliantie. De meeste klanten vinden een aantal basisfactoren zoals prijs, veiligheid, bagagebehandeling, ... nog steeds erg belangrijk. Over het algemeen hebben allianties hierop niet zo veel invloed. Het lidmaatschap van een alliantie kan zorgen voor meer tevredenheid omdat de klanten erkennen dat er voordelen zijn en omdat een aantal alliantie-gerelateerde factoren toch belangrijk zijn. Lidmaatschap van een alliantie kan helpen bij de klantentevredenheid, maar het is geen noodzakelijke, noch voldoende voorwaarde. Brussels Airlines moet dus blijven inzetten op basisfactoren. Brussels Airlines en de Star Alliance kunnen ook de factoren die belangrijk zijn proberen te verbeteren door hier ook samen te werken. Uit een aantal ANOVA-analyses blijkt echter dat één categorie van respondenten, de heel frequente vliegers, een grote voorkeur hebben voor een aantal alliantie-gerelateerde factoren zoals lounges, *frequent flyer* programma's en toegang tot veel bestemmingen. Verder blijkt ook dat deze heel frequent vliegers minder belang hechten aan de prijs. Voor Brussels Airlines is dit een gunstige conclusie. Voor de heel frequente vliegers is het lidmaatschap van de alliantie een goede zaak omdat ze veel belang hechten aan deze factoren. Deze frequente vliegers zijn ook een belangrijke categorie voor Brussels Airlines omdat ze zorgen voor een belangrijk deel van de omzet. Ze vliegen veel en vinden prijs minder belangrijk: ze zijn dus interessante klanten die men best tevreden houdt.

17. Bibliografie

Boeken:

- Bamford J., Gomes-Casseres B., Robinson M., *Mastering alliance strategy : a comprehensive guide to design, management and organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, 410 p.
- Barney J., Hesterly W., *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases: International Edition*, Pearson Higher Education, 2008, 656 p.
- Doganis R., *The Airline Business in the Twenty-first Century*, Routledge, New York, 2001, 240 p.
- Doganis R., *Flying Off Course: the economics of international airlines*, Routledge, New York, 2002, 368 p.
- Doganis R., *The Airline Business*, Routledge, New York, 2006, 307 p.
- Gross S., Schröder A., *Handbook of Low Cost Airlines: Strategies, Business Processes and Market Environment*, Erich Schmidt Verlag, Berlijn, 2007, 319 p.
- Holloway S., *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate, Burlington, 2008, 614 p.
- Iatrou K., Oretti M., *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*, Ashgate, Burlington, 2007, 220 p.
- Kleymann B., Seristö H., *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate, Burlington, 2004, 206 p.
- Vasigh B., Fleming K., Tacker T., *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*, Ashgate, Burlington, 2008, 382 p.

Tijdschriften:

- Agusdinata B., de Klein W., The dynamics of airline alliances, *Journal of Air Transport Management*, 2002, 8, p.201-211

- Barbot C., Costa A., Sochirca E., Airlines performance in the new market context : A comparative productivity and efficiency analysis, *Journal of Air Transport Management*, 2008, 14, p.270-274
- Berrittella M., La Franca L., Zito P., An analytic hierarchy process for ranking operating costs of low cost and full service airlines, *Journal of Air Transport Management*, 2009, p.1-7
- Bspirit, Brussels Airlines long-haul network inflight magazine, maart-april 2010, p.124
- Bthere, Brussels Airlines European network inflight magazine, maart 2010, p.127
- Button K., The impact of US-EU "Open Skies" agreement on airline market structures and airline networks, *Journal of Air Transport Management*, 15, 2009, p.59-71
- De Groote P., The Success Story of European Low-Cost Carriers in a Changing Airworld, Proceedings of the BIVEC-GIBET Transport Research Day, 2005, p.87-110
- Evans N., Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances, *Tourism Management*, 22, 2001, p.229-243
- Gillen D., The evolution of networks with changes in industry structure and strategy: connectivity, hub-and-spoke and alliances, *Research in Transportation Economics*, 2005, 13, p.49-73
- Goh K., Uncles M., The benefits of airline global alliances: an empirical assessment of the perceptions of business travelers, *Transport Research Part A*, 37, p.479-497
- Gudmundsson S.V, Lechner C., Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities, *Journal of Air Transport Management*, 2006, 12, p.153-158
- Holtbrügge D., Wilson S., Berg N., Human resource management at Star Alliance: Pressures for standardization and differentiation, *Journal of Air Transport Management*, 12, 2006, p.306-312
- Iatrou K., Alamdari F., The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations, *Journal of Air Transport Management*, 2005, 11, p.127-134
- Lijesen M., Nijkamp P., Rietveld P., Measuring competition in civil aviation, *Journal of Air Transport Management*, 2002, 8, p.189-197

- Oum T., Zhang A., Key aspects of global strategic alliances and the impacts on the future of Canadian airline industry, *Journal of Air Transport Management*, 2001, 7, p.287-301
- Oum T., Chunyan Y., Zhang A., Global airline alliances : international regulatory issues, *Journal of Air Transport Management*, 2001, 7, p.57-62
- Oum T., Park J-H., Airline alliances: current status, policy issues, and future directions, *Journal of Air Transport Management*, 1997, 3, p.133-144
- Morrish S.C. , Hamilton R.T., Airline alliances – who benefits?, *Journal of Air Transport Management*, 2002, 8, p.401-407
- Tiernan S., Rhoades D., Waguespack B., Airline alliance service quality performance – An analysis of US and EU member airlines, *Journal of Air Transport Management*, 2008, 14, p.99-102
- Weber K., Sparks B., Consumer attributions and behavioural responses to service failures in strategic airline alliance settings, *Journal of Air Transport Management*, 10, 2004, p.361-367
- X, The economic impacts of air service liberalization: executive summary, InterVISTAS consulting in opdracht van IATA, 2006, 20 p.
- X, Star Alliance: A chronological history, 2007, p. 1-6, geraadpleegd via website Star Alliance : www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/star_background_history_chronological.pdf
- X, Analysis of the European air transport market: annual report 2007, Air Transport and Air Research German Aerospace Center in opdracht van de Europese commissie DG Energie en transport, 2007, 224 p.
- X, Analysis of the European air transport market: airline business models, Air Transport and Air Research German Aerospace Center in opdracht van de Europese commissie DG Energie en transport, 2008, 44 p.
- X, AEA Summary report 2008, Association of European Airlines, 2008, 31 p.
- X, IATA Annual report 2009, International Air Transport Association, 2009, 56 p.

Interviews:

- Geert Sciot, vice-directeur communicatie Brussels Airlines, uitgevoerd op 17 maart 2010

Presentaties:

- Presentatie Star Alliance: Strategic Alliances in Aviation, april 2009
- Presentatie Alliance Value Creation, Christian Klick, Vice-President Corporate Office Star Alliance, mei 2009
- Presentatie Star Alliance: the first alliance to operate from Terminal 1 at Barcelona Airport, Jaan Albrecht, CEO Star Alliance, 15 juni 2009
- Presentatie Brussels Airlines: A new star in the sky over Brussels, Bernard Gustin, co-CEO Brussels Airlines, 9 december 2009

Eindwerken:

- Deckers S., Strategische allianties in de luchtvaart, LUC, Diepenbeek, 2001, 141 p.
- De Witte F., De integratie van luchtvaartmaatschappijen in allianties, KU Leuven, Leuven, 2007, 169 p.
- Francois T., Strategische allianties in de luchtvaartsector: case-study Sabena-Swissair, LUC, Diepenbeek, 2001, 98 p.
- Henderix S., De Belgische passagiersluchtvaart na het verdwijnen van Sabena: een stand van zaken. Gevalstudie: SN Brussels Airlines, LUC, Diepenbeek, 2005, 154 p.
- Van Ooteghem J., Concurrentie tussen en binnen strategische allianties in de luchtvaartsector, UGent, 2005, 138 p.

Websites:

- Website Star Alliance, geraadpleegd op 2 mei 2009

<http://www.staralliance.com/en/travellers/index.html>

- Website Oneworld, geraadpleegd op 2 mei 2009

<http://www.oneworld.com/>

- Website SkyTeam, geraadpleegd op 2 mei 2009

<http://www.skyteam.com/>

- Website Brussels Airlines, geraadpleegd op 11 mei 2009

<http://company.brusselsairlines.com/en/home/>

- Website Air Transport Association (ATA), geraadpleegd op 25 april 2009

<http://www.airlines.org/>

- Website International Air Transport Association (IATA), geraadpleegd op 25 april 2009

<http://www.iata.org/index.htm>

- Website Association of European Airlines (AEA), geraadpleegd op 25 april 2009

<http://www.aea.be/>

- Website Arab Air Carrier Organisation, geraadpleegd op 9 maart 2010

<http://www.aaco.org>

- Website European Low Fares Airline Association (ELFAA), geraadpleegd op 25 april 2009

<http://www.elfaa.com/>

- Website Ryanair, geraadpleegd op 30 april 2009

<http://www.ryanair.com/site/NL/about.php?page=About>

- Website Europese commissie ,transport, geraadpleegd op 9 september 2009

<http://ec.europa.eu/transport/air/>

- Website International Civil Aviation Organization (ICAO), geraadpleegd op 14 oktober 2009

<http://www.icao.int/>

Krantenartikels:

- De Tijd, Brussels Airlines verliest marktaandeel, 2 april 2009
- De Tijd, Bankaandeel Aiful crasht in Tokio, 24 september 2009
- De Standaard, British Airways en Iberia fuseren, 13 november 2009

18. Bijlage

Bijlage 1: vrijheden in de luchtvaart

FREEDOMS OF THE AIR

First Freedom of the Air - the right or privilege, in respect of scheduled international air services, granted by one State to another State or States to fly across its territory without landing (also known as a ***First Freedom Right***).

Second Freedom of the Air - the right or privilege, in respect of scheduled international air services, granted by one State to another State or States to land in its territory for non-traffic purposes (also known as a ***Second Freedom Right***).

Third Freedom of The Air - the right or privilege, in respect of scheduled international air services, granted by one State to another State to put down, in the territory of the first State, traffic coming from the home State of the carrier (also known as a ***Third Freedom Right***).

Fourth Freedom of The Air - the right or privilege, in respect of scheduled international air services, granted by one State to another State to take on, in the territory of the first State, traffic destined for the home State of the carrier (also known as a ***Fourth Freedom Right***).

Fifth Freedom of The Air - the right or privilege, in respect of scheduled international air services, granted by one State to another State to put down and to take on, in the territory of the first State, traffic coming from or destined to a third State (also known as a ***Fifth Freedom Right***).

ICAO characterizes all "freedoms" beyond the Fifth as "so-called" because only the first five "freedoms" have been officially recognized as such by international treaty.

Sixth Freedom of The Air - the right or privilege, in respect of scheduled international air services, of transporting, via the home State of the carrier, traffic moving between two other States (also known as a ***Sixth Freedom Right***). The so-called Sixth Freedom of the Air, unlike the first five freedoms, is not incorporated as such into any widely recognized air service agreements such as the "Five Freedoms

Agreement".

Seventh Freedom of The Air - the right or privilege, in respect of scheduled international air services, granted by one State to another State, of transporting traffic between the territory of the granting State and any third State with no requirement to include on such operation any point in the territory of the recipient State, i.e the service need not connect to or be an extension of any service to/from the home State of the carrier.

Eighth Freedom of The Air - the right or privilege, in respect of scheduled international air services, of transporting cabotage traffic between two points in the territory of the granting State on a service which originates or terminates in the home country of the foreign carrier or (in connection with the so-called Seventh Freedom of the Air) outside the territory of the granting State (also known as a ***Eighth Freedom Right*** or "***consecutive cabotage***").

Ninth Freedom of The Air - the right or privilege of transporting cabotage traffic of the granting State on a service performed entirely within the territory of the granting State (also known as a ***Ninth Freedom Right*** or "***stand alone" cabotage***).

Bron: website ICAO

Bijlage 2: netwerk van Brussels Airlines

60 direct premium European destinations
Perfect for one-day, weekend and leisure trips

1 direct flight to China in codeshare with Hainan Airlines

3 direct flights to India and onward to Bangkok in codeshare with Jet Airways

1 direct flight to the Middle East
Direct service to the Gulf region in codeshare with Etihad Airways

Codeshare partners To give you the best choice of routes, we have codeshare agreements with a number of other airlines. This means that booking with Brussels Airlines gives you the opportunity to also fly with our codeshare partners.

Lufthansa **American Airlines** **JET AIRWAYS** **AEGEAN AIRLINES** **Rwand Air** **海南航空 Hainan Airlines** **Spanair** **EGYPTAIR**

TAG **ANGOLA AIRLINES** **MALMÖ AVIATION** **ADRIA** **LOT**

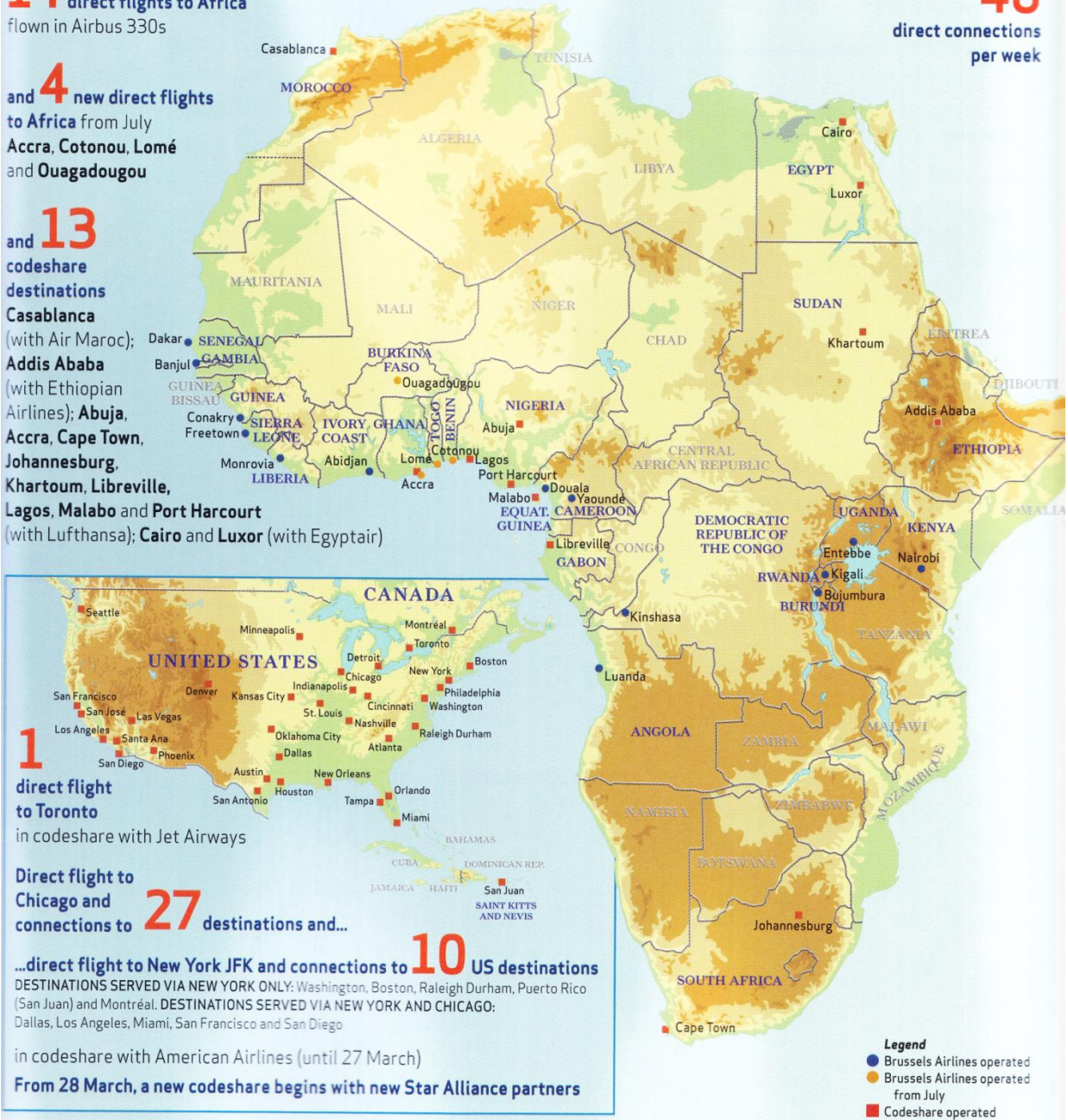
SWISS **airBaltic** **Міжнародні Авіалінії України Ukraine International** **CYPRUS AIRWAYS** **Ethiopian AIRWAYS** **ETIHAD AIRWAYS** **AIR MALTA** **TAROM** **TAP**

14 direct flights to Africa
flown in Airbus 330s

and **4** new direct flights
to Africa from July
Accra, Cotonou, Lomé
and Ouagadougou

and **13**
codeshare
destinations
Casablanca
(with Air Maroc);
Addis Ababa
(with Ethiopian
Airlines); Abuja,
Accra, Cape Town,
Johannesburg,
Khartoum, Libreville,
Lagos, Malabo and Port Harcourt
(with Lufthansa); Cairo and Luxor (with Egyptair)

48
direct connections
per week



1 direct flight
to Toronto
in codeshare with Jet Airways

Direct flight to
Chicago and
connections to **27** destinations and...

...direct flight to New York JFK and connections to **10** US destinations
DESTINATIONS SERVED VIA NEW YORK ONLY: Washington, Boston, Raleigh Durham, Puerto Rico
(San Juan) and Montréal. DESTINATIONS SERVED VIA NEW YORK AND CHICAGO:
Dallas, Los Angeles, Miami, San Francisco and San Diego

in codeshare with American Airlines (until 27 March)

From 28 March, a new codeshare begins with new Star Alliance partners

Legend
● Brussels Airlines operated
● Brussels Airlines operated from July
■ Codeshare operated

Bijlage 3: vloot van Brussels Airlines



Brussels Airlines aircraft are a regular sight taking off and landing at Brussels Airport as well as at the 70+ destinations we serve across Europe and Africa. Check our fleet line-up to find out more about the aircraft you're flying on

Airbus A319



Number	5
Destination	Europe
Seats	132
Wingspan	34.09 metres
Length	33.84 metres
Height	11.76 metres
Cruising speed	850 km/h

Airbus A330-300



Number	4
Destination	Africa
Seats	288
Wingspan	60.30 metres
Length	63.66 metres
Height	16.91 metres
Cruising speed	870 km/h

Boeing 737-300



Number	5
Destination	Europe
Seats	142
Wingspan	29.90 metres
Length	33.40 metres
Height	11.13 metres
Max cruising speed	927 km/h

Boeing 737-400



Number	4
Destination	Europe
Seats	164
Wingspan	29.90 metres
Length	36.45 metres
Height	11.13 metres
Max cruising speed	927 km/h

AVRO RJ100



Number	12
Destination	Europe
Seats	97
Wingspan	26.30 metres
Length	31.00 metres
Height	08.50 metres
Cruising speed	755 km/h

AVRO RJ85



Number	14
Destination	Europe
Seats	82
Wingspan	26.30 metres
Length	28.30 metres
Height	08.50 metres
Cruising speed	755 km/h

Bijlage 4: vragen interview Geert Sciot

- Wanneer besloot Brussels Airlines om lid te worden van de Star Alliance?
- Wie ziet Brussels Airlines als zijn grootste concurrent(en) ?
- Welke voordelen verwacht Brussels Airlines te realiseren door lid te zijn van de Star Alliance?
 - Verwacht men kosten te besparen?
 - Op welke manieren?
 - Schatting van de besparingen?
 - Verwacht men extra klanten aan te trekken?
 - Op welke manier(en) ?
 - Schatting van de extra trafiek?
 - Verwacht men de concurrentiepositie te verbeteren?
- Welke positie heeft Brussels Airlines binnen de Star Alliance?
 - moet Brussels Airlines zich richten op een bepaalde geografische markt?
 - Wordt Brussels Airport als een *hub* gezien?
- Hoe verloopt/ verliep de integratie van Brussels Airlines in de Star Alliance?
 - Welke investering zijn er gedaan om lid te worden ?
 - Schatting van de kostprijs ?
 - Zijn er jaarlijkse bijdragen die men moet en hoeveel bedragen deze?
 - Hoe lang heeft de integratie geduurd?
- Waarom heeft Brussels Airlines voor een alliantie gekozen? En waarom voor de Star Alliance?
 - Wat waren de alternatieven?
 - Is een fusie aan de orde?
- Heeft de toetreding van Brussels Airlines ook voordelen voor de klanten?
 - Krijgen klanten toegang tot meer bestemmingen?
 - Alliantie invloed op de prijzen?
 - Integratie van de *frequent flyer* programma's?

- Heeft de toetreding van Brussels Airlines ook nadelen voor de klanten?
 - Gaat men ook vliegen met andere maatschappijen?
 - Heeft men meer indirecte vluchten met dus meer overstappen?

- Hoe ziet Brussels Airlines de luchtvaart evolueren?
 - Verdere integratie tussen luchtvaartmaatschappijen?
 - Nog meer concurrentie van lagekostenmaatschappijen?
 - Fusies tussen maatschappijen binnen een alliantie?

Bijlage 5: Operationalisering enquête

Variabele : redenen voor het vliegen met een lagekostenmaatschappij

- Indicator: - frequentie dat men vliegt voor het werk
- frequentie dat men vliegt voor vakantie
- frequentie dat men vliegt voor andere redenen (familiebezoek, shoppen,...)

Meerkeuze vragen met 5 mogelijkheden en maximum 1 antwoord

Nooit	1
zelden (minder dan 1 keer per jaar)	2
af en toe (1 à 2 keer per jaar)	3
regelmatig (3 tot 5 keer per jaar)	4
vaak (meer dan 5 keer per jaar)	5

Vragen 0,1,2

Variabele : redenen voor het vliegen met een reguliere luchtvaartmaatschappij

- Indicator: - frequentie dat men vliegt voor het werk
- frequentie dat men vliegt voor vakantie
- frequentie dat men vliegt voor andere redenen (familiebezoek, shoppen,...)

Meerkeuzevragen met 5 mogelijkheden en maximum 1 antwoord

Nooit	1
zelden (minder dan 1 keer per jaar)	2
af en toe (1 à 2 keer per jaar)	3
regelmatig (3 tot 5 keer per jaar)	4
vaak (meer dan 5 keer per jaar)	5

Vragen 3,4 en 5

Variabele : kennis van Brussels Airlines

Indicator: - weten wat soort luchtvaartmaatschappij Brussels Airlines is

3 mogelijkheden en maximum 1 antwoord:

- lagekostenmaatschappij

- chartermaatschappij

-gewone maatschappij

Vraag 6

- weten bij welke alliantie Brussels Airlines hoort

Meerkeuze vraag met 6 mogelijkheden en maximum 1 antwoord

SkyTeam

Star Alliance

Around the World

Oneworld

Qualiflyer

geen lid

Vraag 7

- mate van ervaring met Brussels Airlines

Meerkeuzevraag met 5 mogelijkheden en maximum 1 antwoord

Nooit 1

zelden (minder dan 1 keer per jaar) 2

af en toe (1 à 2 keer per jaar) 3

regelmatig (3 tot 5 keer per jaar) 4

vaak (meer dan 5 keer per jaar) 5

vraag 8

Variabele : lid zijn van een *frequent flyer* programma

Direct bevragen met meerkeuzevraag met 3 mogelijkheden en maximum 1 antwoord

Neen 0

Bij 1 luchtvaartmaatschappij 1

Bij meerdere luchtvaartmaatschappijen 2

Vraag 9

Variabele : mate van informatie hebben over FFP

Indicator: - mate dat men al informatie over een FFP heeft ontvangen

Meerkeuzevraag met meerdere antwoordmogelijkheden

via een informatiebrochure 1

via een reclamecampagne in de media 1

via een persoonlijke brief 1

via een informatievergadering 1

via een andere weg 1

Neen 0

Vraag 10

1 punt of meer -> al informatie gehad over FFP

0 punten -> nog geen informatie gehad over FFP

Variabele : mate dat men informatie wil over FFP en manier waarop men informatie zou willen over FFP

meerkeuzevraag met 7 antwoordmogelijkheden met meerdere
antwoordmogelijkheden

Ja, via een informatiebrochure	1
Ja, via een reclamecampagne in de media	1
Ja, via een persoonlijke brief	1
Ja, via een infovergadering	1
Ja, via een andere weg	1
Neen, ik heb al informatie gehad en heb geen bijkomende informatie nodig	0
Neen, ik heb nog geen informatie gehad en ik wil liever geen informatie	0

Vraag 11

Variabele: mate dat men voordelen van een FFP belangrijk vindt

- Indicator:
- belangrijk vinden van toegang tot lounges
 - belangrijk vinden van sneller inchecken
 - belangrijk vinden van korting op ticketprijzen
 - belangrijk vinden van cadeaubons voor restaurants, hotels, huurauto's,...

Meerkeuzevragen met 5 antwoordmogelijkheden en maximum 1 antwoord

Niet belangrijk	1
Weinig belangrijk	2
Middelmatig belangrijk	3
Belangrijk	4
Heel belangrijk	5

Vragen 13,14,15 en 16

Variabele : mate dat men vindt dat allianties voordelen biedt voor klanten

Indicator: - meer bestemmingen

Vraag 17

- meer *frequent flyer* punten verzamelen en gebruiken

Vraag 24

- toegang tot meer lounges

Vraag 18

- speciale producten zoals een ticket om een wereldreis te maken of meerdere plaatsen binnen één of meerdere continenten te bezoeken

Vraag 22

Meerkeuzevragen met 5 antwoordmogelijkheden en maximum 1 antwoord

Niet akkoord	1
Eerder niet akkoord	2
Noch akkoord, noch niet akkoord	3
Eerder akkoord	4
Akkoord	5

Variabele : mate dat men vindt dat allianties nadelen bieden voor klanten

Indicator: - minder rechtstreekse vluchten en meer overstappen

Vraag 19

- hogere ticketprijzen

Vraag 23

- andere maatschappijen dan maatschappij waar men geboekt heeft

Vraag 21

- enkel voordelen voor luchtvaartmaatschappijen

Vraag 20

Meerkeuzevragen met 5 antwoordmogelijkheden en maximum 1 antwoord

Niet akkoord	1
Eerder niet akkoord	2
Noch akkoord, noch niet akkoord	3
Eerder akkoord	4
Akkoord	5

Variabele : mate dat men vindt dat alliantie gerelateerde factoren belangrijk zijn

Indicator: - belang dat men hecht verschillende factoren bij keuze van de
luchtvaartmaatschappij

Toegang tot veel bestemmingen

Service en vriendelijkheid van het personeel

Luchthavens dicht bij de eindbestemming

Prijs

Goed frequent flyer programma

Toegang tot lounges

Zo veel mogelijk directe vluchten en zo weinig mogelijk overstappen

Reputatie voor veiligheid

Goede vertrek- en aankomsttijden

Snelle check-in en vlotte overstappen

Maaltijden aan boord

Kwaliteit van de zitplaats en beenruimte

Betrouwbare bagagebehandeling

Internet en telefoon aan boord

Flexibele vluchtschema's

Vraag 25

Score van 0 tot 10 geven voor iedere factor, in codering wordt dit van 1 tot 11

Kijken waar de alliantie-gerelateerde factoren staan in de ranglijst

Toegang tot veel bestemmingen

Goed frequent flyer programma

Toegang tot lounges

Snelle check-in en vlotte overstappen

Flexibele vluchtschema's

Zo veel mogelijk directe vluchten en zo weinig mogelijk overstappen

- belangrijkheid dat luchtvaartmaatschappij lid is van alliantie

Meerkeuzevraag met 5 antwoordmogelijkheden en maximum 1 antwoord

Niet belangrijk 1

Weinig belangrijk 2

Middelmatig belangrijk 3

Belangrijk 4

Heel belangrijk 5

Vraag 26

Onderzoeksvragen die onderzocht worden:

- Hoe goed is men op de hoogte van Brussels Airlines?

- Hoeveel mensen zijn lid van een *frequent flyer* programma?
- Heeft men al informatie gehad over een *frequent flyer* programma?
- Wil men informatie ontvangen over een *frequent flyer* programma?
- Zoja, op welke manier(en) wil men deze informatie ontvangen?
- Vindt men de voordelen van een *frequent flyer* programma belangrijk?
- Welke voordelen vindt men het belangrijkste?

- Vindt men dat allianties voordelen bieden voor de klanten?

- Vindt men dat allianties nadelen bieden voor de klanten?

- Welke factoren vindt men belangrijk bij de keuze voor een bepaalde luchtvaartmaatschappij?
- Vindt men factoren die gerelateerd zijn aan allianties belangrijk?
- Vindt men het belangrijk dat de luchtvaartmaatschappij van zijn keuze lid is van een alliantie?

Bijlage 6: vragen enquête

Geachte,

Ik zit in mijn laatste master handelsingenieur aan de U Hasselt en schrijf mijn thesis over strategische allianties in de luchtvaart.

Ik doe hierbij een klein exploratief onderzoek in vlaanderen.

Het doelpubliek is mensen die af en toe vliegen voor het werk. Hoe vaak dit is , is niet belangrijk. Er zijn dus geen vereisten qua frequentie.

De vragen gaan over hoe vaak men vliegt, hoe belangrijk men bepaalde factoren vindt bij de keuze van een luchtvaartmaatschappij, een aantal uitspraken over allianties en ook over Brussels Airlines.

Het is een redelijk kort enquête die men zeker in een kwartiertje kan invullen. Onder de volledig en correct ingevulde enquêtes worden ook 5 boekenbonnen van 10 EUR van Standaard Boekhandel uitgeloot.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Persoonlijke gegevens

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd?

... jaar

Wat is uw beroep?

- Bediende
- Arbeider
- Ambtenaar
- Zelfstandige

Contactgegevens

Naam:

Straat:

Postcode:

Gemeente:

Vraag 0

Hoe vaak vliegt u voor het werk met een lagekostenmaatschappij?

- Nooit
- Minder dan 1 maal per jaar
- 1 à 2 keer per jaar
- 3 tot 5 keer per jaar
- Meer dan 5 keer per jaar

Vraag 1

Hoe vaak vliegt u met een lagekostenmaatschappij om op vakantie te gaan?

- Nooit
- Minder dan 1 maal per jaar
- 1 à 2 keer per jaar
- 3 tot 5 keer per jaar
- Meer dan 5 keer per jaar

Vraag 2

Hoe vaak vliegt u met een lagekostenmaatschappij voor andere redenen (familie bezoeken, shoppen, ...)

- Nooit
- Minder dan 1 maal per jaar
- 1 à 2 keer per jaar
- 3 tot 5 keer per jaar
- Meer dan 5 keer per jaar

Vraag 3

Hoe vaak vliegt u voor het werk met een gewone luchtvaartmaatschappij?

- Nooit
- Minder dan 1 maal per jaar
- 1 à 2 keer per jaar
- 3 tot 5 keer per jaar
- Meer dan 5 keer per jaar

Vraag 4

Hoe vaak vliegt u met een gewone luchtvaartmaatschappij om op vakantie te gaan?

- Nooit
- Minder dan 1 maal per jaar
- 1 à 2 keer per jaar
- 3 tot 5 keer per jaar
- Meer dan 5 keer per jaar

Vraag 5

Hoe vaak vliegt u met een gewone luchtvaartmaatschappij voor andere redenen (familie bezoeken, shoppen, ...)

- Nooit
- Minder dan 1 maal per jaar
- 1 à 2 keer per jaar
- 3 tot 5 keer per jaar
- Meer dan 5 keer per jaar

Vraag 6

Brussels Airlines is een ...

- Lagekostenmaatschappij
- Gewone luchtvaartmaatschappij
- Chartermaatschappij

Vraag 7

Bij welke luchtvaartalliantie hoort Brussels Airlines momenteel?

- SkyTeam
- Oneworld
- Around the World
- Star Alliance
- Qualifyer
- geen
- ik weet het niet

Vraag 8

Hoe vaak heeft u al gevlogen met Brussels Airlines?

- Nooit
- Minder dan 1 maal per jaar

- 1 à 2 keer per jaar
- 3 tot 5 keer per jaar
- Meer dan 5 keer per jaar

Een *frequent flyer* programma is een programma waarmee klanten van een luchtvaartmaatschappij punten kunnen verzamelen door te vliegen, die ze daarna kunnen gebruiken om voordelen te bekomen.

Vraag 9

Bent u persoonlijk of via het werk lid van een *frequent flyer* programma?

- Neen
- Bij één luchtvaartmaatschappij
- Bij meerdere luchtvaartmaatschappijen

Vraag 10

Heeft u al een informatie gehad over het *frequent flyer* programma van een luchtvaartmaatschappij? Meerdere antwoorden zijn mogelijk

- via een informatiebrochure
- via een reclamecampagne in de media
- via een persoonlijke brief
- via een infovergadering
- via een andere weg
- Neen

Vraag 11

Zou u informatie willen ontvangen over een *frequent flyer* programma van de luchtvaartmaatschappij van uw keuze?

- Ja, via een informatiebrochure
- Ja, via een reclamecampagne in de media
- Ja, via een persoonlijke brief
- Ja, via een infovergadering
- Ja, via een andere weg
- Neen, ik heb al informatie gehad en heb geen bijkomende informatie nodig
- Neen, ik heb nog geen informatie gehad en ik wil liever geen informatie

Bij de volgende vragen, is het de bedoeling dat u uitdrukt hoe belangrijk u bepaalde voordelen van een *frequent flyer* programma vindt. De schaal gaat van niet belangrijk tot heel belangrijk

Vraag 13

In welke mate vindt u het belangrijk dat men toegang kan krijgen tot lounges op de luchthavens indien u een bepaald aantal punten heeft gehaald bij een *frequent flyer* programma?

- Niet belangrijk
- Weinig belangrijk
- Middelmatig belangrijk
- Belangrijk
- Heel belangrijk

Vraag 14

In welke mate vindt u het belangrijk dat u sneller kan inchecken indien u een bepaald aantal punten heeft gehaald bij een *frequent flyer* programma?

- Niet belangrijk
- Weinig belangrijk
- Middelmatig belangrijk
- Belangrijk
- Heel belangrijk

Vraag 15

In welke mate vindt u het belangrijk dat u korting op ticketprijzen en taksen kan krijgen indien u een bepaald aantal punten heeft gehaald bij een *frequent flyer* programma?

- Niet belangrijk
- Weinig belangrijk
- Middelmatig belangrijk
- Belangrijk
- Heel belangrijk

Vraag 16

In welke mate vindt u het belangrijk dat u cadeaubonnen voor restaurants, hotels, huurauto's, ... kan krijgen indien u een bepaald aantal punten heeft gehaald bij een *frequent flyer* programma?

- Niet belangrijk
- Weinig belangrijk
- Middelmatic belangrijk
- Belangrijk
- Heel belangrijk

Vele gewone luchtvaartmaatschappijen zijn tegenwoordig lid van een strategische allianties. Een strategische alliantie is een samenwerking tussen verschillende gewone luchtvaartmaatschappijen. De luchtvaartmaatschappijen binnen een alliantie gaan zich op elkaar afstellen inzake marketing, netwerken, aankopen, ... Bij de volgende vragen is het de bedoeling dat u uitdrukt in welke mate u akkoord bent met de uitspraken. De uitspraken gaan over de invloeden die een strategische alliantie kan hebben op de service die u als klant krijgt.

Vraag 17

Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een strategische alliantie, kan ik kiezen uit meer bestemmingen.

- Niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Noch akkoord, noch niet akkoord
- Eerder akkoord
- Akkoord

Vraag 18

Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een strategische alliantie, kan ik toegang krijgen tot meer lounges op de luchthavens.

- Niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Noch akkoord, noch niet akkoord
- Eerder akkoord

- Akkoord

Vraag 19

Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een strategische alliantie, zijn er minder rechtstreekse vluchten en moet ik dus vaker een overstap maken om op mijn eindbestemming te geraken.

- Niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Noch akkoord, noch niet akkoord
- Eerder akkoord
- Akkoord

Vraag 20

Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een strategische alliantie, heb ik geen voordelen want een strategische alliantie is alleen voordelig voor de luchtvaartmaatschappij.

- Niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Noch akkoord, noch niet akkoord
- Eerder akkoord
- Akkoord

Vraag 21

Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een strategische alliantie, vlieg ik vaker met een andere maatschappij dan diegene waarvan ik het ticket gekocht heb.

- Niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Noch akkoord, noch niet akkoord
- Eerder akkoord
- Akkoord

Vraag 22

Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een strategische alliantie, kan ik een speciaal ticket bestellen om vlot te reizen naar meerdere bestemmingen over de hele wereld of binnen één of meerdere continenten

- Niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Noch akkoord, noch niet akkoord
- Eerder akkoord
- Akkoord

Vraag 23

Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een strategische alliantie, stijgen de prijzen van de tickets.

- Niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Noch akkoord, noch niet akkoord
- Eerder akkoord
- Akkoord

Vraag 24

Indien de luchtvaartmaatschappij van mijn voorkeur lid is van een strategische alliantie, kan ik op vluchten van andere maatschappijen die ook lid zijn van de alliantie ook *frequent flyer* punten verzamelen.

- Niet akkoord
- Eerder niet akkoord
- Noch akkoord, noch niet akkoord
- Eerder akkoord
- Akkoord

Bij de volgende vragen is het belangrijk dat u aangeeft met welke factoren u voornamelijk rekening houdt bij het kiezen voor een bepaalde luchtvaartmaatschappij.

Vraag 25

Geef aan hoe belangrijk u de volgende factoren vindt bij het kiezen van een luchtvaartmaatschappij.

Met een 0 drukt u uit dat u die factor niet belangrijk vindt bij uw keuze, met een 10 drukt u uit dat u die factor heel belangrijk vindt.

Toegang tot veel bestemmingen

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Service en vriendelijkheid van het personeel

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Luchthavens dicht bij de eindbestemming

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Prijs

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Goed frequent flyer programma

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet heel
Belangrijk belangrijk

Toegang tot lounges

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet heel
Belangrijk belangrijk

Zo veel mogelijk directe vluchten en zo weinig mogelijk overstappen

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet heel
Belangrijk belangrijk

Reputatie voor veiligheid

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet heel
Belangrijk belangrijk

Goede vertrek- en aankomsttijden

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet heel
Belangrijk belangrijk

Snelle check-inn en vlotte overstappen

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Maaltijden aan boord

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Kwaliteit van de zitplaats en beenruimte

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Betrouwbare bagagebehandeling

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Internet en telefoon aan boord

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet
Belangrijk

heel
belangrijk

Flexibele vluchtschema's

0 -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Niet

heel

Belangrijk

belangrijk

Vraag 26

Vindt u het belangrijk dat de luchtvaartmaatschappij van uw voorkeur lid is van een strategische allianties?

- Niet belangrijk
- Weinig belangrijk
- Middelmatig belangrijk
- Belangrijk
- Heel belangrijk

Bedankt voor uw medewerking. Uw gegevens worden vertrouwelijk behandeld en worden niet verder gegeven.

Bijlage 7: voorwaarden ANOVA en t-test

Om ANOVA en de t-test te mogen toepassen, worden er een aantal voorwaarden gesteld. Er zijn drie voorwaarden:

- Onafhankelijk waarnemingen
- Normale verdeling van de afhankelijke variabele
- Homogeniteit van de varianties

Voor de verschillende variabelen van de enquête die we getest hebben, kunnen we uitgaan van onafhankelijke waarnemingen. De antwoorden die de respondenten hebben ingevuld, hebben ze onafhankelijk van elkaar ingevuld.

In de volgende sectie worden de verschillende variabelen getest op de normale verdeling. Hiervoor werd de Kolmogorov-Smirnov test gebruikt. Er wordt nagegaan of de verschillende groepen bij de onafhankelijke variabelen allemaal een normale verdeling volgen. Aan de hand van de volgende tabellen wordt dit aangetoond voor de variabelen.

Variabelen: vliegen voor het werk met gewone maatschappij en lagekostenmaatschappij

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

codering		vliegenvoorwerk	
,00	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1,8571
		Std. Deviation	1,14714
	Most Extreme Differences	Absolute	,344
		Positive	,344
		Negative	-,227
	Kolmogorov-Smirnov Z	3,525	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	
1,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	105
		Mean	3,4952
	Std. Deviation	,94180	
	Most Extreme Differences	Absolute	,215
		Positive	,215
		Negative	-,190
	Kolmogorov-Smirnov Z	2,201	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

De p-waarde voor lagekostenmaatschappijen (groep 0) en voor gewone maatschappij (groep 1) ligt onder de grenswaarde 0,05. Bij deze groepen is niet voldaan aan de normaliteitsvoorwaarde. Omdat er voldoende waarnemingen zijn in deze groep, kunnen we er van uitgaan dat de t-test robuust is. Een Mann-Whitney U-test werd ook uitgevoerd omdat deze beter geschikt is wanneer niet aan de normaliteitsvoorwaarde voldaan wordt.

De Mann-Whitney U-test geeft echter dezelfde resultaten als de t-test namelijk: er is een statistisch significant verschil tussen de scores vliegen voor het werk met een lagekostenmaatschappij en met een gewone luchtvaartmaatschappij.

	vliegenvoorwerk
Mann-Whitney U	1673,500
Wilcoxon W	7238,500
Z	-9,009
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: codering

Variabelen: vliegen voor vakantie met gewone maatschappij en lagekostenmaatschappij

codering		vliegenvooraan dereredenen	
,00	N	105	
	Normal Parameters ^{a,,b}	Mean	1,9238
		Std. Deviation	,91667
		Most Extreme Differences	Absolute
	Positive		,262
	Negative		-,194
	Kolmogorov-Smirnov Z		2,687
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	
1,00	N	105	
	Normal Parameters ^{a,,b}	Mean	2,4952
		Std. Deviation	,83348
		Most Extreme Differences	Absolute
	Positive		,229
	Negative		-,223
	Kolmogorov-Smirnov Z		2,342
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

De p-waarde voor lagekostenmaatschappijen (groep 0) en voor gewone maatschappij (groep 1) ligt onder de grenswaarde 0,05. Bij deze groepen is niet voldaan aan de normaliteitsvoorwaarde. Omdat er voldoende waarnemingen zijn in deze groep, kunnen we er van uitgaan dat de t-test robuust is. Een Mann-Whitney U-test werd ook uitgevoerd omdat deze beter geschikt is wanneer niet aan de normaliteitsvoorwaarde voldaan wordt.

De Mann-Whitney U-test geeft echter dezelfde resultaten als de t-test namelijk: er is een statistisch significant verschil tussen de scores vliegen voor vakantie met een lagekostenmaatschappij en met een gewone luchtvaartmaatschappij.

	vliegenvoorkantie
Mann-Whitney U	3646,000
Wilcoxon W	9211,000
Z	-4,476
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: codering

Variabelen: vliegen voor andere redenen met gewone maatschappij en lagekostenmaatschappij

codering		vliegenvooran dereredenen	
,00	N	105	
	Normal Parameters ^{a,,b}	Mean	1,3333
		Std. Deviation	,72942
	Most Extreme Differences	Absolute	,457
		Positive	,457
		Negative	-,324
	Kolmogorov-Smirnov Z	4,684	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	
1,00	N	105	
	Normal Parameters ^{a,,b}	Mean	1,4190
		Std. Deviation	,81784
	Most Extreme Differences	Absolute	,429
		Positive	,429
		Negative	-,304
	Kolmogorov-Smirnov Z	4,397	
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

De p-waarde voor lagekostenmaatschappijen (groep 0) en voor gewone maatschappij (groep 1) ligt onder de grenswaarde 0,05. Bij deze groepen is niet voldaan aan de normaliteitsvoorwaarde. Omdat er voldoende waarnemingen zijn in deze groep, kunnen we er van uitgaan dat de t-test robuust is. Een Mann-Whitney U-test werd ook uitgevoerd omdat deze beter geschikt is wanneer niet aan de normaliteitsvoorwaarde voldaan wordt.

De Mann-Whitney U-test geeft echter dezelfde resultaten als de t-test namelijk: er is geen statistisch significant verschil tussen de scores vliegen voor andere redenen met een lagekostenmaatschappij en met een gewone luchtvaartmaatschappij.

	vliegenvooran dereredenen
Mann-Whitney U	5240,000
Wilcoxon W	10805,000
Z	-,825
Asymp. Sig. (2-tailed)	,409

a. Grouping Variable: codering

Variabele: toegang tot veel bestemmingen

2,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	11
		Mean	5,6364
		Std. Deviation	3,72217
	Most Extreme Differences	Absolute	,215
		Positive	,215
		Negative	-,192
		Kolmogorov-Smirnov Z	,714
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,688
3,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	41
		Mean	7,1707
		Std. Deviation	2,88879
	Most Extreme Differences	Absolute	,176
		Positive	,096
		Negative	-,176
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,125
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,159
4,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	35
		Mean	7,9714
		Std. Deviation	2,61765
	Most Extreme Differences	Absolute	,219
		Positive	,124
		Negative	-,219
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,293
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,070
5,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	16
		Mean	9,0625
		Std. Deviation	1,76895
	Most Extreme Differences	Absolute	,236
		Positive	,146
		Negative	-,236
		Kolmogorov-Smirnov Z	,944
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,335

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

De p-waarden (0,688; 0,159; 0,07; 0,335) liggen allemaal boven 0,05 en we kunnen dus ervan uitgaan dat ze normaal verdeeld zijn.

factorveelbestemmingen

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,029	3	99	,009

De Levene's test toont aan dat de varianties niet gelijk zijn.

ANOVA-analyses voor groepen met ongelijke varianties geven echter dezelfde resultaten als de gewone ANOVA-test.

Variabele: prijs

2,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	11
		Mean	10,2727
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	,90453
		Absolute	,335
		Positive	,211
		Negative	-,335
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,110
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,170
3,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	41
		Mean	9,7317
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,56564
		Absolute	,251
		Positive	,209
		Negative	-,251
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,607
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,011
4,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	35
		Mean	9,1714
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,91719
		Absolute	,181
		Positive	,170
		Negative	-,181
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,074
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,199
5,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	16
		Mean	7,8125
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	2,80995
		Absolute	,219
		Positive	,128
		Negative	-,219
		Kolmogorov-Smirnov Z	,877
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,425

De p-waarde voor groep 3 ligt onder de grenswaarde 0,05. Bij deze groep is niet voldaan aan de normaliteitsvoorwaarde. Omdat er voldoende waarnemingen zijn in deze groep, kunnen we er van uitgaan dat de ANOVA-analyse robuust is.

factorprijs

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,104	3	99	,000

De Levene's test toont aan dat de varianties niet gelijk zijn.

ANOVA-analyses voor groepen met ongelijke varianties geven echter dezelfde resultaten als de gewone ANOVA-test.

Variabele: goed frequent flyer programma

2,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	11
		Mean	4,6364
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	3,07482
		Absolute	,154
		Positive	,154
		Negative	-,136
		Kolmogorov-Smirnov Z	,512
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,956
3,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	41
		Mean	5,4634
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	3,20232
		Absolute	,128
		Positive	,113
		Negative	-,128
		Kolmogorov-Smirnov Z	,816
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,518
4,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	35
		Mean	5,3143
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	3,40217
		Absolute	,165
		Positive	,165
		Negative	-,128
		Kolmogorov-Smirnov Z	,974
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,299
5,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	16
		Mean	8,0625
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,69189
		Absolute	,210
		Positive	,201
		Negative	-,210
		Kolmogorov-Smirnov Z	,841
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,479

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

De p-waarden liggen allemaal boven 0,05 en we kunnen dus ervan uitgaan dat ze normaal verdeeld zijn.

factorgoedffp

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,815	3	99	,488

De Levene's test toont aan dat varianties ongeveer gelijk zijn.

Variabele: toegang tot lounges

2,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	11
		Mean	4,8182
		Std. Deviation	3,65563
	Most Extreme Differences	Absolute	,237
		Positive	,236
		Negative	-,237
		Kolmogorov-Smirnov Z	,787
Asymp. Sig. (2-tailed)	,565		
3,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	41
		Mean	4,6341
		Std. Deviation	3,31479
	Most Extreme Differences	Absolute	,177
		Positive	,177
		Negative	-,136
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,132
Asymp. Sig. (2-tailed)	,154		
4,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	35
		Mean	3,9714
		Std. Deviation	3,36492
	Most Extreme Differences	Absolute	,239
		Positive	,239
		Negative	-,189
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,417
Asymp. Sig. (2-tailed)	,036		
5,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	16
		Mean	5,9375
		Std. Deviation	3,23458
	Most Extreme Differences	Absolute	,195
		Positive	,138
		Negative	-,195
		Kolmogorov-Smirnov Z	,781
Asymp. Sig. (2-tailed)	,576		

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

De p-waarde voor groep 4 ligt onder de grenswaarde 0,05. Bij deze groep is niet voldaan aan de normaliteitsvoorwaarde. Omdat er voldoende waarnemingen zijn in deze groep, kunnen we er van uitgaan dat de ANOVA-analyse robuust is.

factortoegangtotlounges

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,368	3	99	,776

De Levene's test toont aan dat varianties ongeveer gelijk zijn.

Variabele: directe vluchten en weinig overstappen

2,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	11
		Mean	8,7273
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	2,49363
		Absolute	,203
		Positive	,181
		Negative	-,203
		Kolmogorov-Smirnov Z	,675
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,753
3,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	41
		Mean	9,4390
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,56603
		Absolute	,219
		Positive	,159
		Negative	-,219
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,401
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,039
4,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	35
		Mean	9,9714
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,20014
		Absolute	,252
		Positive	,196
		Negative	-,252
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,493
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,023
5,00	Normal Parameters ^{a,b}	N	16
		Mean	9,3750
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,14746
		Absolute	,316
		Positive	,316
		Negative	-,247
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,262
		Asymp. Sig. (2-tailed)	,083

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

De p-waarde voor groep 3 en 4 ligt onder de grenswaarde 0,05. Bij deze groep is niet voldaan aan de normaliteitsvoorwaarde. Omdat er voldoende waarnemingen zijn in deze groep, kunnen we er van uitgaan dat de ANOVA-analyse robuust is.

factordirectevluchten

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,820	3	99	,486

De Levene's test toont aan dat varianties ongeveer gelijk zijn.

Variabele: goede vertrek- en aankomsttijden

2,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	11
		Mean	9,5455
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,50756
		Absolute	,255
		Positive	,167
		Negative	-,255
		Kolmogorov-Smirnov Z	,845
Asymp. Sig. (2-tailed)	,473		
3,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	41
		Mean	9,4878
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,62975
		Absolute	,257
		Positive	,177
		Negative	-,257
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,649
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009		
4,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	35
		Mean	9,9714
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	,98476
		Absolute	,252
		Positive	,209
		Negative	-,252
		Kolmogorov-Smirnov Z	1,490
Asymp. Sig. (2-tailed)	,024		
5,00	Normal Parameters ^{a,,b}	N	16
		Mean	9,3125
	Most Extreme Differences	Std. Deviation	1,40089
		Absolute	,224
		Positive	,124
		Negative	-,224
		Kolmogorov-Smirnov Z	,897
Asymp. Sig. (2-tailed)	,397		

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

De p-waarde voor groep 3 en 4 ligt onder de grenswaarde 0,05. Bij deze groep is niet voldaan aan de normaliteitsvoorwaarde. Omdat er voldoende waarnemingen zijn in deze groep, kunnen we er van uitgaan dat de ANOVA-analyse robuust is.

factorgoedevertrektijden

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,548	3	99	,060

De Levene's test toont aan dat varianties ongeveer gelijk zijn.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Strategische allianties in de luchtvaart. Gevalstudie: Brussels Airlines

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur-operationeel management en logistiek**

Jaar: **2010**

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

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik 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 mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Thoelen, Bert

Datum: **31/05/2010**