

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
beleidsmanagement*

Masterproef

*Concurrentie in de Belgische luchtvaart tussen de
regelmatige en de low cost-luchtvaart*

Promotor :
Prof. dr. Patrick DE GROOTE

Copromotor :
De heer Wouter FAES

Hanne Neyens

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting beleidsmanagement*

2011

2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
beleidsmanagement*

Masterproef

*Concurrentie in de Belgische luchtvaart tussen de
regelmatige en de low cost-luchtvaart*

Promotor :
Prof. dr. Patrick DE GROOTE

Copromotor :
De heer Wouter FAES

Hanne Neyens

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting beleidsmanagement*

Voorwoord

Beste,

Deze masterproef vormt de afsluiter van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. De keuze voor het thema van deze masterproef kwam voort uit mijn nieuwsgierigheid en interesse naar deze boeiende markt. Het schrijven van deze masterproef was dan ook een leerrijke ervaring waar ik me zeer graag mee heb bezig gehouden in mijn masterjaar.

De totstandkoming van deze masterproef is mede mogelijk gemaakt door de hulp, medewerking en steun van een aantal personen. Ik wil dan ook graag gebruikmaken van deze gelegenheid om hen te bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn promotor, Prof. dr. Patrick De Grootte, en mijn co-promotor, mr. Wouter Faes, voor de uitstekende begeleiding en ondersteuning. Ik kon altijd rekenen op hun deskundig advies, opbouwende feedback en begrip.

Voorts wil ik mijn dank betuigen aan mr. Geert Sciote, vice president external communications bij Brussels Airlines, om mijn vragen te beantwoorden en mij tevens van boeiende documentatie te voorzien. Verder een woord van dank aan Jan Van der Cruyssen, woordvoerder van Brussels Airport, en de Ryanair piloot, die graag anoniem wenst te blijven, voor hun medewerking, interessante visies en tijd.

Tenslotte wil ik graag mijn vriend, familie en vrienden hartelijk bedanken voor hun steun en begrip tijdens mijn studentenloopbaan maar vooral bij het schrijven van deze masterproef.

Hanne Neyens

Samenvatting

Deze masterproef handelt rond de concurrentie in de Belgische luchtvaart tussen de full service en de low cost luchtvaartmaatschappijen. Als hoofddoelstelling proberen we een duidelijke schets van de Belgische markt te maken en de plaats van de luchtvaartmaatschappijen op deze markt.

In het eerste hoofdstuk gaan we van start met een inleiding en de probleemstelling om nadien te komen tot de centrale onderzoeksvraag en de bijhorende deelvragen.

In het tweede hoofdstuk bespreken we de evolutie naar de huidige situatie op de Belgische luchtvaartmarkt. De concurrentie in de luchtvaart werd lang gekenmerkt door beperkingen in de prijszetting, de markttoetreding en de optimale output. Geleidelijk aan kwam de liberalisering in Europa op gang en werden er nieuwe mogelijkheden gecreëerd. Er ontstonden nieuwe luchtvaartmaatschappijen, meestal met een low cost bedrijfsmodel, en opportuniteiten voor de reeds gevestigde maatschappijen in de vorm van nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. Deze deregulering deed het aantal passagiers aanzienlijk stijgen en opende de markt voor nieuwe toetreders.

In het derde hoofdstuk bespreken we welke impact de macro-economische omgeving kan hebben op de luchtvaartmaatschappijen. De globale economische toestand is namelijk van groot belang voor de luchtvaart. Wanneer het economisch goed gaat, zal dit het niveau van de luchtvaartactiviteiten op een positieve manier beïnvloeden. De periode van 2000 tot 2004 was een periode van grote globale crisissen. Zo was er in 2000 de dot-com bubbel die uiteenspatte waardoor er economische achteruitgang was en de vraag naar luchtvervoer vrijwel meteen instortte. In 2001 brak het SARS-virus uit en werden de 9/11-aanslagen gepleegd waardoor de vraag naar passagiersvervoer verder wegzakte. De markt kon zich herstellen maar in 2008 brak de economische crisis uit. De winsten daalden en de markt werd uitgezuiverd door faillissementen, fusies of overnames waardoor er een verdere consolidering van de markt plaatsvond.

Het vierde hoofdstuk behandelt de bedrijfsmodellen van de full service luchtvaartmaatschappijen en de low cost luchtvaartmaatschappijen. De full service maatschappijen volgen een hub en spoke netwerkontwikkeling en kiezen voor een differentiatiestrategie waarbij ze hun product trachten te differentiëren van andere luchtvaartmaatschappijen. De low cost maatschappijen volgen daarentegen de weg van kostenminimalisering waarbij ze hun competitief voordeel trachten te behalen door hun operationele efficiëntie. Deze efficiëntie realiseren ze door een point to point netwerk te bedienen met een uniforme luchtvloot zonder overbodige service. Er worden in tegenstelling tot de full service luchtvaartmaatschappijen geen gratis maaltijden of dranken aangeboden net zoals er geen gratis bagage is inbegrepen.

In het vijfde, zesde en zevende hoofdstuk analyseren we de luchtvaartmaatschappijen op de Belgische markt aan de hand van de in hoofdstuk vier besproken bedrijfsmodellen. Zo zien we dat Ryanair vasthoudt aan het low cost model en Brussels Airlines te classificeren is als full service luchtvaartmaatschappij. Lufthansa heeft 45% van de aandelen van SN Airholding in handen en heeft de optie om over te gaan tot een volledige integratie. Bovendien is Brussels Airlines in 2009 toegetreden tot Star Alliance om zo haar positie te versterken. EasyJet kan zich profileren door een low cost strategie te volgen met enkele strategische elementen van een full service bedrijfsmodel waardoor ze de concurrentie aangaat met beide.

In het achtste hoofdstuk formuleren we onze conclusies en gaan we over tot aanbevelingen voor verder onderzoek.

Lijst van begrippen

Break of gauge: Break of gauge is used in air services agreements to allow an airline that has traffic rights from its own country (A) to country (B), and then Fifth Freedom rights on to country C, to operate one type of aircraft from A to B and then a different type (usually smaller) from B to C and beyond. This normally involves basing aircraft and crews in country B. ¹

City Pair: Departure and arrival cities.

Codesharing: Men spreekt van codesharing wanneer een luchtvaartmaatschappij haar vluchtnummer toewijst aan een vlucht uitgevoerd door een partnermaatschappij.

Communautaire luchtvaartmaatschappij: Een communautaire luchtvaartmaatschappij is een maatschappij met haar hoofdzetel en voornaamste plaats van activiteit in de Gemeenschap, met de meerderheid van haar aandelen in het bezit van (onderdanen van) de lidstaten, dewelke ook effectief moeten beheren

Freedom 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).

¹ O'Connell, J. F., & Williams, G. (2011). *Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments*. Surrey: Ashgate.

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).²

SARS-virus: Severe acute respiratory syndrome (SARS) is a viral respiratory illness caused by a coronavirus, called SARS-associated coronavirus (SARS-CoV) ³

² Bron: http://legacy.icao.int/icao/en/trivia/freedoms_air.htm

³ Bron: <http://www.cdc.gov/sars/index.html>

Lijst van figuren

Figuur 1. Aandeelhoudersstructuur KLM en Air France	24
Figuur 2. Evolutie van het aantal passagiers op de Belgische luchthavens (1990 – 2011)	33
Figuur 3. Indicatoren effect deregulering, evolutie (1990 – 2007).....	35
Figuur 4. Evolutie van het aantal passagiers op de Belgische luchthavens (2000 – 2004)	38
Figuur 5. Evolutie van het aantal passagiers, Ryanair & easyJet (2000 – 2004)	39
Figuur 6. Evolutie van het aantal passagiers, Lufthansa (2000 – 2004)	39
Figuur 7. Procentuele stijging van het aantal passagiers Ryanair, easyJet en Lufthansa (2001 – 2004).....	40
Figuur 8. Evolutie van het aantal passagiers op de Belgische luchthavens (2005 – 2011)	42
Figuur 9. Situering van Brussels Airport en Brussels South Charleroi Airport	42
Figuur 10. Evolutie van het aantal passagiers, Brussels Airport (2005 – 2011)	43
Figuur 11. Evolutie van het aantal passagiers, Brussels South Charleroi Airport (2005 – 2011)	44
Figuur 12. Evolutie van het aantal passagiers, Ryanair & easyJet (2005 – 2011)	44
Figuur 13. Evolutie van het aantal passagiers, Lufthansa (2005 – 2011).....	45
Figuur 14. Evolutie van het aantal passagiers, Brussels Airlines (2005 – 2011)	46
Figuur 15. Procentuele stijging van het aantal passagiers van Ryanair, easyJet, Brussels Airlines en Lufthansa (2005 – 2011)	47
Figuur 16. Evolutie van het bedrijfsresultaat vóór afschrijving goodwill, Ryanair (2005 – 2011)	48
Figuur 17. Evolutie van het bedrijfsresultaat, Brussels Airlines (2005 – 2011)	48
Figuur 18. Evolutie van het operationeel resultaat, easyJet (2005 – 2011).....	49

Figuur 19. Low cost maatschappijen en hun algemene overeenkomst met de kenmerken van het originele low-cost model.....	69
Figuur 20. Winstgevendheidsanalyse voor de geselecteerde low cost maatschappijen.....	70
Figuur 21. Correlatie tussen operation margin (%) en mate van overeenkomst met het traditionele low cost model (%).	71
Figuur 22. Aantal passagiers op vluchten uitgevoerd door Brussels Airlines (2005 -2012)	95
Figuur 23. Evolutie van de bedrijfsopbrengsten, Brussels Airlines (2005 – 2011)	96
Figuur 24. Evolutie van de omzet, Brussels Airlines (2005 – 2011)	97
Figuur 25. Evolutie van de andere bedrijfsopbrengsten, Brussels Airlines (2005 – 2011)	97
Figuur 26. Evolutie van het aantal bediende luchthavens, Ryanair (2000 – 2011)	100
Figuur 27. Evolutie van het aantal luchthavens als basis, Ryanair (2000 – 2011).....	100
Figuur 28. Evolutie van het aantal bediende routes, Ryanair (2000 – 2011).....	101
Figuur 29. Evolutie van het aantal uitgevoerde vluchten, Ryanair (2000 – 2011).....	101
Figuur 30. Evolutie van de totale operationele opbrengsten, Ryanair (2000 – 2005).....	103
Figuur 31. Evolutie van de totale operationele opbrengsten, Ryanair (2005 – 2011).....	104
Figuur 32. Evolutie van de passagiersopbrengsten, Ryanair (2000 – 2011).....	105
Figuur 33. Evolutie van het percentage passagiersopbrengsten, Ryanair (2000 – 2005)	105
Figuur 34. Evolutie van het percentage passagiersopbrengsten, Ryanair (2005 – 2011)	106
Figuur 35. Evolutie van de aanvullende opbrengsten, Ryanair (2000 – 2005).....	110
Figuur 36. Evolutie van de aanvullende opbrengsten, Ryanair (2005 – 2011).....	110
Figuur 37. Evolutie van het percentage aanvullende opbrengsten, Ryanair (2000 – 2005)	111
Figuur 38. Evolutie van het percentage aanvullende opbrengsten, Ryanair (2005 – 2011)	111
Figuur 39. Evolutie van de charteropbrengsten, Ryanair (2000 – 2005).....	114

Figuur 40. Evolutie van het percentage charteropbrengsten, Ryanair (2000 – 2005)	115
Figuur 41. Evolutie van de opbrengsten uit autoverhuur, Ryanair (2000 – 2005)	116
Figuur 42. Evolutie van de opbrengsten uit autoverhuur, Ryanair (2005 – 2011)	117
Figuur 43. Evolutie van het percentage opbrengsten uit autoverhuur, Ryanair (2000 – 2005)	117
Figuur 44. Evolutie van het percentage opbrengsten uit autoverhuur, Ryanair (2005 – 2011)	118
Figuur 45. Evolutie van de inflight opbrengsten, Ryanair (2000 – 2011)	119
Figuur 46. Evolutie van het percentage inflight opbrengsten, Ryanair (2000 – 2005)	119
Figuur 47. Evolutie van het percentage inflight opbrengsten, Ryanair (2005 – 2011)	120
Figuur 48. Evolutie van de internetinkomsten, Ryanair (2000 – 2011)	121
Figuur 49. Evolutie van non-flight scheduled opbrengsten, Ryanair (2000 -2005)	122
Figuur 50. Evolutie van non-flight scheduled opbrengsten, Ryanair (2005 -2011)	122
Figuur 51. Evolutie van de luchtvloot, Ryanair (2000 – 2011)	131
Figuur 52. Vergelijking totale loonkost België / Ierland, bruto verloning: € 100.000	143
Figuur 53. Evolutie van de procentuele verhouding van de personeelskosten t.o.v. de omzet .	147
Figuur 54. Evolutie van het aantal bediende luchthavens, easyJet (2002 – 2011)	147
Figuur 55. Evolutie van het aantal luchthavens als basis, easyJet (2003 – 2011)	147
Figuur 56. Evolutie van het aantal bediende routes, easyJet (2002 – 2011)	148
Figuur 57. Evolutie van het aantal gevlogen seats, easyJet (2004 – 2011)	148
Figuur 58. Evolutie van de totale operationele opbrengsten, easyJet (2002 – 2011)	159
Figuur 59. Evolutie van de passagiersopbrengsten, easyJet (2002 – 2011)	162
Figuur 60. Evolutie van het percentage passagiersopbrengsten, easyJet (2002 – 2011)	163
Figuur 61. Evolutie van de aanvullende opbrengsten, easyJet (2002 – 2011)	166
Figuur 62. Evolutie van het percentage aanvullende opbrengsten, easyJet (2002 – 2011)	167

Lijst van tabellen

Tabel 1. Indicatoren effect deregulering	36
Tabel 2. Southwest Airlines' origineel low cost model	68
Tabel 3. Luchtvloot: type, aantal en capaciteit, maart 2012, Brussels Airlines	87
Tabel 4. Operationele data, Brussels Airlines (2005 – 2011).....	95
Tabel 5. Het personeel, Brussels Airlines (2005 – 2011)	98
Tabel 6. Evolutie van de aanvullende opbrengsten, Ryanair (2000 – 2011).....	113
Tabel 7. Kosten bagage, april 2012, Ryanair	128
Tabel 8. Subsidies per vertrekkende passagier, Brussels South Charleroi Airport (2005 – 2011)	138
Tabel 9. Kosten per luchthaven, uitgedrukt in € per vertrekkende passagier	139
Tabel 10. Aandeel variabel loon, Ryanair (2000 – 2011).....	141
Tabel 11. Evolutie van de totale operationele opbrengsten, easyJet (2002 – 2011).....	160
Tabel 12. Evolutie van de totale operationele opbrengsten per seat (£), easyJet (2004 – 2011)	160
Tabel 13. Evolutie van het aantal gevlogen seats, easyJet (2004 – 2011).....	161
Tabel 14. Evolutie van de totale operationele opbrengsten per passagier (£), easyJet (2002 – 2011).....	161
Tabel 15. Evolutie van het aantal passagiers, easyJet (2002 – 2011)	161

Lijst van bijlagen

Bijlage 1. Bestemmingen Brussels Airlines vanuit Brussels Airport	188
Bijlage 2. Allianties aangeduid op de Europese landkaart	190
Bijlage 3. Evolutie van de resultatenrekening, Brussels Airlines (in € 000) (2005 – 2011).....	191
Bijlage 4. Bestemmingen Ryanair vanuit Brussels South Charleroi Airport.....	192
Bijlage 5. Evolutie van de operationele kosten, Ryanair (2000 – 2011).....	193
Bijlage 6. Evolutie van het bedrijfsresultaat, Ryanair (2000 – 2005)	194
Bijlage 7. Evolutie van het bedrijfsresultaat, Ryanair (2005 – 2011)	195
Bijlage 8. Bestemmingen easyJet vanuit Brussels Airport.....	196
Bijlage 9. Evolutie van de operationele kosten, easyJet (2002 – 2011).....	197
Bijlage 10. Evolutie van het percentage operationele kosten, easyJet (2002 – 2011)	198
Bijlage 11. Evolutie van de operationele kosten per seat (£), easyJet (2004 – 2011)	199
Bijlage 12. Evolutie van het percentage operationele kosten per seat (£), easyJet (2004 - 2011)	200
Bijlage 13. Evolutie van het percentage operationele kosten per seat (£), exclusief brandstof, easyJet (2004 – 2011)	201
Bijlage 14. Evolutie van EBITAR, easyJet (2002 – 2011).....	202

Inhoudsopgave

Voorwoord	I
Samenvatting	III
Lijst van begrippen	V
Lijst van figuren.....	IX
Lijst van tabellen	XIII
Lijst van bijlagen	XV
Hoofdstuk 1: Inleiding + probleemstelling.....	1
1.1. De probleemstelling	1
1.1.1. Het praktijkprobleem	1
1.2. Onderzoeksvragen.....	5
1.2.1. Centrale onderzoeksvraag.....	5
1.2.2. Deelvragen	6
1.3. Onderzoeksmethodologie	8
Hoofdstuk 2: Liberalisering in de luchtvaart.....	11
2.1. Inleiding.....	11
2.2. Het begin van een nieuwe markt	11
2.3. De oprichting van de Europese interne markt.....	18
2.3.1. Het eerste pakket	20
2.3.2. Het tweede pakket.....	20
2.3.3. Het derde pakket.....	21

2.4. EU-US Open Skies Overeenkomst	23
2.4.1. De eerste fase.....	26
2.4.2. De tweede fase	27
2.5. Effecten van de creatie van de Europese interne markt.....	29
2.5.1. Netwerkontwikkeling	30
2.5.2. Consolidatie van de markt	30
2.5.3. Opkomst van de low cost luchtvaartmaatschappijen.....	31
2.5.4. De globale economie	31
2.5.5. Concreet.....	33
2.5.6. Conclusie.....	36
Hoofdstuk 3: De impact van de macro-economische omgeving	37
3.1. Inleiding.....	37
3.2. 2000 - 2004.....	37
3.3. 2008 - 2011.....	40
Hoofdstuk 4: Het bedrijfsmodel	51
4.1. Inleiding.....	51
4.2. Full service maatschappijen	52
4.2.1. De service	53
4.2.1.1. In-flight entertainment	53
4.2.1.2. Frequent flyer programma.....	54
4.2.2. De luchtvloot.....	54
4.2.3. Het hub en spoke netwerk	55
4.2.4. De kosten	57
4.2.5. Strategische allianties	57
4.2.6. De prijsstrategie.....	58

4.3. Low cost maatschappijen	61
4.3.1. Kostenleiderschap.....	61
4.3.2. De service	62
4.3.3. De luchtvloot.....	62
4.3.4. Het point to point netwerk	63
4.3.4.1. De luchthaven	65
4.3.5. De prijsstrategie.....	67
4.4. Vervaging van de bedrijfsmodellen	68
Hoofdstuk 5: Brussels Airlines	73
5.1. De geschiedenis	73
5.1.1. Sabena.....	73
5.1.2. Sobelair.....	75
5.1.3. Delta Air Transport	75
5.1.4. Swissair.....	76
5.1.5. SN Brussels Airlines	76
5.1.6. Virgin Express	77
5.1.7. Het ontstaan van Brussels Airlines	77
5.2. Brussels Airlines.....	79
5.2.1. Het product.....	79
5.2.1.1. Long haul.....	79
5.2.1.2. Short haul	82
5.2.2. De luchtvloot.....	87
5.2.3. Lufthansa	88
5.2.4. Strategische alliantie.....	90
5.2.5. Positionering en perceptie.....	93
5.2.6. Bespreking van de operationele data.....	94
5.2.7. De resultatenrekening	96
5.2.7.1. De bedrijfsopbrengsten.....	96

Hoofdstuk 6: Analyse Belgische markt - Ryanair	99
6.1. Korte geschiedenis	99
6.2. Product en strategie	102
6.3. De opbrengsten	103
6.3.1. Passagiersopbrengsten	104
6.3.2. Prijszetting	106
6.3.3. Aanvullende opbrengsten.....	109
6.3.3.1. Charteropbrengsten.....	114
6.3.3.2. Autoverhuur	115
6.3.3.3. Inflight	118
6.3.3.4. Internetopbrengsten.....	120
6.3.3.5. 'Non-flight scheduled'-opbrengsten	121
6.3.3.6. Evolutie van de aanvullende opbrengsten.....	123
6.4. De kosten	126
6.4.1. De reservering van de tickets.....	126
6.4.2. De aangeboden service	127
6.4.3. De bagage	127
6.4.4. De luchtvloot.....	130
6.4.5. Korte afstandsvluchten & het point to point netwerk	132
6.4.6. De secundaire luchthaven	132
6.4.7. Het Belgische luchthavenbeleid	136
6.4.8. Personeelskosten.....	141
 Hoofdstuk 7: Analyse Belgische markt – easyJet	 145
7.1. Korte geschiedenis	145
7.2. Product en strategie	149

7.3. De opbrengsten	159
7.3.1. Totale operationele opbrengsten.....	159
7.3.2. Passagiersopbrengsten.....	162
7.3.3. Prijszetting	163
7.3.4. Aanvullende opbrengsten.....	165
7.4. Kosten	168
Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen	171
8.1. Conclusies masterproef	171
8.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek	175
Lijst van geraadpleegde werken	177
Bijlagen	187

Hoofdstuk 1: Inleiding + probleemstelling

1.1. De probleemstelling

Allereerst wordt een algemeen beeld geschetst van de evoluties in de luchtvaart om zo tot een centrale onderzoeksvraag te komen. Het is belangrijk op te merken dat dit eerder een analyse van de concurrentie in de luchtvaart is en niet zozeer een formulering van een specifiek probleem. Dit zal het startpunt zijn voor de verdere uitbreiding naar de deelvragen. De centrale onderzoeksvraag fungeert tevens als basis om naar een algemene conclusie toe te werken. Verderop wordt ook de onderzoeksmethodologie besproken die gehanteerd zal worden.

1.1.1. Het praktijkprobleem

De luchtvaart werd de afgelopen jaren door tal van belangrijke veranderingen gekenmerkt. Zo hebben de liberalisering, de economische crisis en de opkomst van de low cost maatschappijen een grote impact gehad op de manier van concurreren.

Talrijke artikels betreffende de luchtvaart zeggen hetzelfde: de liberalisering van de markt is een mijlpaal in het luchtvaartverhaal.⁴ De sector heeft namelijk sinds de liberalisering grote veranderingen gekend. Zo is de markt competitiever geworden, zijn de prijzen gedaald en is het aantal passagiers gestegen. Tevens werd het mogelijk om meer winst te boeken door efficiënter te werk te gaan. Dit werd mogelijk door een verbeterd gebruik van hun netwerk en door hernieuwde prijsstrategieën. Een efficiënter gebruik van het netwerk vertaalt zich vooral in de verdere ontwikkeling van de zogenaamde 'hub and spoke' netwerken. Deze efficiëntere aanpak werd uiteraard ook noodzakelijk door de stijgende concurrentie (Oum, Fu, & Zhang, 2009).

⁴ Zie lijst van de geraadpleegde werken. Talrijke artikels behandelen dit onderwerp.

Tevens zijn strategische allianties in de vorm van fusies en acquisities een vaak gebruikte werkwijze om zich veilig te stellen tegen de concurrentie of net om de marktmacht te vergroten. Dit werd mogelijk door de deregulering van de markt op vlak van eigendomsrechten (Oum, Fu, & Zhang, 2009).

Zoals net aangehaald heeft ook de economische crisis een impact gehad. Zo is het aantal passagiers voornamelijk gedaald in 2009, wat zeer duidelijk is in de publicatie van International Air Transport Association (2011, p. 3).

Deze daling was kenmerkend voor de globale luchtvaart en heeft de sector het hardst getroffen in het segment waar kwaliteit en service belangrijk zijn, zoals bijvoorbeeld de business klasse. Hier was de daling van het aantal passagiers namelijk veel groter in verhouding tot de andere segmenten (Jaworowski, 2010, p. 70).

Door deze daling in de groei van het aantal passagiers werd het belangrijk om de strategische aanpak te herzien. Zo werd er actief gezocht naar kostenverlagende maatregelen, een efficiënter beheer van de capaciteit en andere inkomstengenererende kanalen. Verscheidene business modellen werden dus herbekeken en aangepast aan de wijzigingen in de markt (Jaworowski, 2010, p. 70).

Kenmerkend hieraan is het grote aantal overnames, fusies en afspraken tot samenwerking die hebben plaats gevonden. Zo is het mogelijk om het netwerk efficiënter te gebruiken maar ook om meer macht te hebben wanneer de luchtvloot uitgebreid wordt (Jaworowski, 2010, p. 70).

Een Belgisch voorbeeld hiervan is VLM Airlines, de Vlaamse Luchttransportmaatschappij. VLM Airlines werd opgericht in 1992 en werd operationeel in 1993. Air-France KLM nam VLM Airlines over in 2007 en integreerde het in 2009 in CityJet⁵. Sinds 2010 vliegt VLM Airlines niet meer onder eigen naam, maar onder CityJet. Air-France KLM is tevens lid van de SkyTeam alliantie, die vijftien leden bevat.⁶

⁵ Bron: <http://www.cityjet.com/about-us/>

⁶ Bron: <http://www.skyteam.com/nl/About-us/>

Strategische allianties hebben zowel positieve als negatieve gevolgen voor de consument volgens Oum, Fu en Zhang (2009). Deze strategische aanpak maakt het mogelijk om op verscheidene manieren kostenbesparingen te realiseren waardoor de prijs voor de consument kan dalen. Maar deze aanpak kan ook een negatief effect hebben wanneer er op een route slechts één speler overblijft waardoor men kan spreken van een monopolie op de route.

Toch is er een typisch Europees kenmerk wat belemmerend heeft gewerkt op de verdere ontwikkeling van de luchtvaart: het nationalistische eergevoel. Landen zagen de nationale maatschappijen als hun visitekaartje waardoor er in slechte tijden werd geholpen door subsidies te verlenen. Artikelen 87, 88 en 89 van het EG-verdrag, 2002, verbieden echter staatsteun, maar onder bepaalde voorwaarden zijn uitzonderingen toch mogelijk.⁷ Zo stelt Bruffaerts (2006, p. 19) dat het door overheidssteun mogelijk werd om maatschappijen die niet rendabel waren toch actief te houden. Op deze manier was eerlijke concurrentie niet mogelijk en werden luchtvaartmaatschappijen uit de markt gewerkt, een goed voorbeeld hiervan was Sabena.

Het is dus duidelijk dat de markt grondig veranderd is en nog steeds aan het veranderen is. Wall, Shannon, Compart en Mathews (2009, p. 39) stellen dat de crisis en de brandstofprijzen voor mogelijke problemen kunnen zorgen. Zo heeft de stijging in de brandstofprijzen een effect op de kostenzijde. Dit gecombineerd met een daling in de groei van het aantal passagiers door de crisis zorgt voor extra stof tot nadenken.

Maar ondanks de crisis zijn er toch positieve vooruitzichten. Zo zal de Europese markt volgens Oum, Fu, & Zhang (2009, p. 66) sneller groeien dan andere markten omdat ze nog steeds effecten ondervindt van de deregulering en omdat de Oost-Europese landen nog volop aan het ontwikkelen zijn, waardoor het passagiersaantal nog zal toenemen.

Ook de opkomst van de low cost maatschappijen heeft de markt sterk beïnvloed. Low cost maatschappijen houden hun prijzen laag door extra diensten te schrappen, beroep te doen op secundaire luchthavens en point-to-point vluchten aan te bieden. Het gebrek aan extra's betekent een minder uitgebreide service, maar door de lage prijzen wel een meerwaarde op een andere manier voor de consument. Hun strategie verschilt op diverse manieren van die van de full service maatschappijen (De Grootte, 2005).

⁷ Bron: http://eur-lex.europa.eu/nl/treaties/dat/12002E/pdf/12002E_NL.pdf

Door welvaartsgroei en een gestegen populariteit van de low cost maatschappijen is de vraag naar luchtvaartdiensten gestegen, zo stellen Ko en Hwang (2010, p. 1). Om de concurrentie aan te gaan met deze low cost maatschappijen breiden bepaalde full service carriers hun aanbod uit door, onder een andere naam, ook goedkope vluchten aan te bieden (Ko & Hwang, 2010, p. 1 en Harvey & Turnbull, 2007, p. 230). Maar of deze strategie de beste is, is niet bewezen. Zo concluderen Harvey en Turnbull (2007, p. 231) dat de motivatie van het personeel vaak lager ligt bij een low cost maatschappij die behoort tot een full service maatschappij, dan bij een zelfstandige low cost maatschappij.

De Groote (2005, p. 97) stelt dat full service maatschappijen mee op de kar van de online ticketverkoop en het 'revenue management' springen als reactie op de stijgende concurrentie. Vóór de opkomst van de low cost maatschappijen waren hun directe concurrenten de maatschappijen die dezelfde diensten aanboden. Men kon zich onderscheiden door hun imago en de kwaliteit van de aangeboden service. Nu de concurrentie in de luchtvaart op een heel andere manier wordt aangepakt, is de vraag of zij zich sterk maken door hun eigenheid en service, of volgen in de prijzenoorlog.

In deze masterproef zal de evolutie en de huidige situatie van de concurrentie in de luchtvaart besproken worden, met in het bijzonder de Belgische markt. Hiervoor worden de belangrijkste veranderingen van de voorbije jaren en de huidige sector geanalyseerd. Vervolgens worden de voornaamste spelers op de Belgische markt onderzocht. Hun strategische aanpak wordt geanalyseerd en vergeleken op tal van economisch relevante aspecten. Hierbij wordt tevens het onderscheid gemaakt tussen de full service en de low cost maatschappijen. Dit alles zal beperkt worden tot de periode van 2000 tot heden.

1.2. Onderzoeksvragen

1.2.1. Centrale onderzoeksvraag

Aangezien deze masterproef gelimiteerd is tot een relatief klein gebied, België, is het mogelijk een vrij ruime analyse van de sector te maken. De centrale onderzoeksvraag wordt dan ook als volgt geformuleerd:

" Wat is kenmerkend aan de concurrentie tussen de belangrijkste spelers op de Belgische luchtvaartmarkt? Waarin onderscheiden ze zich van elkaar? "

Omdat dit een zeer ruim gegeven is specificeren we verder naar de elementen die we verder willen onderzoeken in deze masterproef. Deze masterproef zal zich voornamelijk toespitsen op het onderscheid tussen de 2 soorten maatschappijen: full service en low cost maatschappijen. Voorbeelden die zullen worden besproken en vergeleken, zijn: Brussels Airlines, Ryanair en easyJet.⁸

⁸ Gekozen op basis van de beschikbare gegevens op www.brusselsairport.be/nl/contact/airls/ en www.charleroi-airport.com/nl/passagiers/vluchten/luchtvaartmaat-schappijen/index.html

1.2.2. Deelvragen

Hoe is het luchtvaartlandschap veranderd door de liberalisering van de luchtvaart en de economische crisis?

Zoals in het praktijkprobleem reeds beschreven, is het luchtvaartlandschap daadwerkelijk grondig veranderd. Deze masterproef zal dan ook starten met een uitgebreide bespreking betreffende de regelgevingen en factoren die belangrijk zijn geweest in het dereguleringsproces, en welke de gevolgen hiervan waren. Dit is reeds in het praktijkprobleem aangekaart aangezien een bespreking van de macro-economische omgeving het startpunt is van deze masterproef.

Hoe is de luchtvaart de voorbije tien jaar geëvolueerd in België op vlak van overnames en allianties? Op welke manier vertaalt deze hergroepering van de markt zich in competitieve voordelen? Heeft dit effecten voor de consument?

Zoals bij voorgaande deelvraag aangekaart, is er reeds een beknopte macro-economische bespreking van de sector gegeven in het praktijkprobleem. Jaworowski (2010, p. 70) stelt dat er door de gewijzigde situatie in de markt een trend ontstaan is van afspraken, overnames en fusies tussen maatschappijen. In deze masterproef zal de strategie van de belangrijkste spelers besproken worden op de Belgische markt.

Vekeman (2007, p. 24) stelt dat strategische allianties in de luchtvaart een voordeel kunnen hebben op vlak van code-sharing, een efficiënter netwerk, schaalvoordelen, marktmacht en dergelijke. Hierdoor kunnen prijzen dalen voor de consument. Het is echter ook mogelijk dat allianties een negatief effect hebben voor de consument, zo kan door gebrek aan concurrentie van een derde partij op een bepaalde route een monopolie ontstaan waardoor de prijzen net wel stijgen. In deze masterproef zullen de allianties die relevant zijn voor de Belgische markt worden besproken.

Aan de hand van een *resource based view* wordt er gekeken of een hergroepering van de markt effectief competitieve voordelen met zich meebrengt. Er wordt bekeken op welke manier de maatschappijen de aanwezige middelen en capaciteiten vertalen naar competitieve voordelen.

Waarin verschilt het bedrijfsmodel van een low cost maatschappij met dat van een full service maatschappij? Hoe vertaalt zich dat naar competitieve voordelen voor de maatschappijen?

Diverse literatuur bespreken de typische kenmerken van low cost en full service maatschappijen. Deze literatuur zal dan ook gebruikt worden om een vergelijking op te stellen betreffende diverse factoren, gaande van: de luchtvloot, de ticketprijs, de kostenstructuur, het marktaandeel, de licenties, ontvangen overheidssteun, de reclame, de capaciteit, de doelgroep, marketingstrategie, het distributiekanaal, allianties, lange/korte afstandsvluchten, toekomstperspectieven, aantal passagiers, aangeboden diensten, omzet, winst, marktsegment,...

Zo zullen de luchtvaartmaatschappijen vergeleken worden aan de hand van hun bedrijfsmodellen en wordt er aan de hand van een *resource based view* gekeken naar de mogelijkheden die elke luchtvaartmaatschappij heeft. Deze vergelijkingen zullen worden voorgelegd tijdens de interviews om zo een genuanceerd beeld te krijgen en de reeds verzamelde informatie verder uit te breiden. Deze bespreking zal zich niet beperken tot de bespreking van het type luchtvaartmaatschappij aangezien de specifieke voorbeelden van de luchtvaartmaatschappijen naar voren gebracht worden.

Welke effecten hebben de veranderingen in het luchtvaartlandschap gehad op het besluitvormingsproces van de consument?

Jaworowski (2010, p70) stelt dat de afname in de groei van het passagiersaantal door de crisis het meest merkbaar was in het segment waar kwaliteit en service zeer belangrijk zijn. Hier was de daling van het aantal passagiers namelijk veel groter in verhouding tot de andere segmenten. Zo zal er onderzocht worden of er behalve een daling in het aantal passagiers ook een verschuiving heeft plaatsgevonden. Dit betekent dat er onderzocht wordt of de sterke daling in de eerste en business klasse een verschuiving is geweest naar de economy klasse of toch consumenten bleken te zijn die afhaakten. Tevens wordt er besproken wat de stijgende concurrentie door de opkomst van de low cost maatschappijen heeft betekend voor de consument.

1.3. Onderzoeksmethodologie

De keuze van de onderzoeksmethodologie is gebaseerd op het boek *Research methods for business, 2003*.

Onderzoeksstrategieën kunnen gecategoriseerd worden in twee groepen, deze gebaseerd op primaire gegevens en deze gebaseerd op secundaire gegevens. Primaire informatie bestaat uit gegevens die eigenhandig verzameld worden. Dit soort dataverzameling is mogelijk door bijvoorbeeld interviews en enquêtes af te nemen, of door focusgroepen en panelgesprekken te laten plaatsvinden. Secundaire bronnen daarentegen bevatten informatie die reeds beschikbaar is in statistische resultaten of documenten.

De luchtvaart is een belangrijk internationaal gegeven waar al veel onderzoek naar gedaan is. Vandaag de dag bestaat dan ook een grote hoeveelheid aan wetenschappelijke literatuur. Het is dan ook aangeraden om eerst een literatuurstudie uit te voeren. Door deze literatuurstudie is het mogelijk om antwoorden te formuleren op het praktijkprobleem. Hiervoor zijn catalogi en universiteitsbibliotheken geconsulteerd als bron van wetenschappelijke literatuur. Tevens bleken diverse kranten en het internet een bron van inspiratie te zijn.

Bij de aanvang van deze masterproef zullen vooral secundaire bronnen belangrijk zijn. Dit om een ruimer beeld te krijgen en een betere literatuurstudie uit te kunnen voeren. Voor deze masterproef zal er tevens gebruik gemaakt worden van de jaarverslagen van de besproken luchtvaartmaatschappijen. In deze jaarverslagen bespreken ze namelijk hun operationele resultaten en hun strategische beslissingen. We analyseren data van deze jaarverslagen om zo hun strategie te toetsen. Vervolgens kiezen we voor open interviews met bevoorrechte getuigen om meer inzicht te verwerven in de strategie en visie van de luchtvaartmaatschappijen. Hiervoor zullen personen benaderd worden die een duidelijke beroepsgerelateerde band hebben met deze masterproef, bijvoorbeeld mr. Sciot, vice president external communications van Brussels Airlines.

Tevens is het zo ook mogelijk om de theorieën te toetsen aan de praktijk. De literatuurstudie zal een duidelijker beeld van de huidige marktsituatie mogelijk maken waardoor er beter kan ingespeeld worden op de informatie die meegegeven wordt tijdens deze interviews.

De vergaarde kennis zal aan bestaande theorieën getoetst worden, erbij aangevuld worden en vervolgens worden getest door middel van open interviews. Aan de hand van deze interviews willen we achterhalen of de gewijzigde situatie in de luchtvaart enige invloed heeft gehad of zal hebben in de keuze van de luchtvaartmaatschappij. Zo trachten we tenslotte tot een besluit te komen over de effecten van de heersende concurrentie in de luchtvaart op de luchtvaartmaatschappijen zelf en op de keuzes van de consumenten.

Hoofdstuk 2: Liberalisering in de luchtvaart

2.1. Inleiding

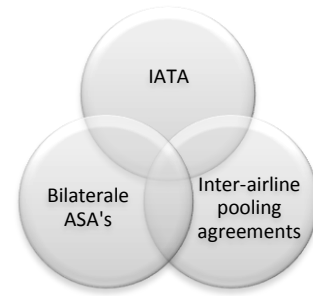
Bij de bespreking van de Belgische luchtvaartmarkt is het belangrijk deze markt te beschouwen als een onderdeel van een groter geheel, namelijk de Europese markt. Daarom wordt in dit hoofdstuk besproken hoe de Europese luchtvaart geleidelijk aan gedereguleerd werd, welke impact deze liberalisering van het luchtruim had en heeft op de markt en de luchtvaartmaatschappijen. Maar dit verhaal zou niet volledig zijn als we niet starten waar het allemaal begonnen is: de Verenigde Staten van Amerika.

2.2. Het begin van een nieuwe markt

Doganis (2001, p. 19 - 22) omschrijft de luchtvaart als een grote paradox. De operationele activiteiten reikten namelijk verder dan eender welke industrie op dat moment, maar de macht en controle waren beperkt tot binnen de landsgrenzen. De luchtvaartmarkt werd sterk gereguleerd waardoor luchtvaartmaatschappijen beperkt werden in hun keuzes omtrent de prijszetting, eventuele markttoetreding en de optimale output. De mate van regulatie had dus een direct effect op de concurrentie tussen de luchtvaartmaatschappijen.

In 1944 deed men in Chicago een poging om de luchtvaartmarkt te dereguleren, maar deze inspanningen waren echter beperkt tot het technische en wettelijke kader. Staten hadden nog steeds de beslissingsbevoegdheid over het luchtruim dat zich boven hun grondgebied bevond. Doordat de economische limiteringen niet werden aangepakt, was het niet mogelijk de luchtvaartmarkt op een structurele en doortastende manier te wijzigen.

Tot het einde van de jaren '70 werd de luchtvaartmarkt dus bepaald door drie belangrijke en nauw verbonden elementen. Zo had je de bilaterale air service agreements, de inter-airline pooling agreements en het tariefbepalende systeem van de IATA, wat staat voor International Air Transport Association.



Elke overheid bepaalde zelf het niveau van de binnenlandse luchtvaartactiviteiten, maar voor internationale activiteiten maakte men gebruik van bilaterale akkoorden tussen de betreffende overheden. Deze akkoorden hadden als doel de markttoegang en -toetreding te bepalen, maar vaak waren ze meer verregaand en behandelden ze ook de capaciteit en de frequentie. De akkoorden bevatten administratieve en economische voorwaarden. De administratieve voorwaarden bespraken voornamelijk de *soft rights*, deze hadden als doel de uitvoering van de activiteiten te vergemakkelijken. De *hard rights*, behandeld in de economische voorwaarden, betroffen voornamelijk bepalingen aangaande de tarieven, de toegang tot routes en het aantal toegelaten maatschappijen. Maar het meest hinderende element was zonder twijfel de nationaliteitsclausule. Deze clausule hield in dat het eigendomspercentage van een luchtvaartmaatschappij in handen van burgers voldoende groot moest zijn, maar ook dat deze luchtvaartmaatschappij daadwerkelijk gecontroleerd moest worden door burgers van het betrokken land.

De *inter-airline pooling agreements* houden in dat luchtvaartmaatschappijen afspraken maken om de opbrengsten te verdelen naar evenredigheid van de capaciteit die beschikbaar gesteld werd op een bepaalde route. De capaciteit werd meestal gelijk verdeeld over de betrokken maatschappijen, maar de specifieke opbrengstverdeling kon variëren. Doordat de verdeling van de opbrengsten niet altijd gelijk was, werd de concurrentie, weliswaar in beperkte mate, gestimuleerd.

Met de oprichting van IATA beoogden de deelnemende maatschappijen een uniformisering van de ticketprijzen. IATA zoals we het nu kennen is de opvolger van de in Europa opgerichte IATA, ook wel gekend als de *International Air Traffic Association*.⁹

⁹ www.iata.org/about/Pages/history_2.aspx

De *International Air Traffic Association* werd in 1919 opgericht door zes, met regelmaat lijnvluchtuitvoerende, Europese luchtvaartmaatschappijen. Het doel bestond eruit om een prijzenoorlog tussen de luchtvaartmaatschappijen te voorkomen, men maakte als het ware marktafspraken. Deze afspraken golden voor alle leden en hadden betrekking op de ticketprijzen, maar ook op het niveau van de aangeboden service (Buysse, Coppens, Reunis, Van Humbeek, & Wautelet, 2011, p. 137).

Deze versie van IATA was beperkt tot Europese luchtvaartmaatschappijen tot Pan Am er zich in 1939 bij aansloot.¹⁰ Maar na de Tweede Wereldoorlog werden de verantwoordelijkheden uitgebreid en was er een wereldwijde focus nodig. In 1946 tekenden het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten het Bermuda akkoord, een op dat moment baanbrekend akkoord. Dit akkoord betekende namelijk dat de prijsafspraken, die origineel in strijd waren met de *anti-trust* wetgeving van de Verenigde Staten, toegelaten werden. Deze vorm van marktmacht bleek niet waterdicht te blijven. Zo ontstond er in de jaren '70 druk door de opkomende chartermaatschappijen en Aziatische luchtvaartmaatschappijen. De chartermaatschappijen, die niet-regelmatige diensten aanbieden, waren niet gebonden door de IATA-afspraken en waren dus vrij hun prijs lager te zetten, waardoor het aantal passagiers zienderogen steeg. De Aziatische luchtvaartmaatschappijen traden op hun beurt toe tot de routes tussen Europa en Azië, waar ze niet gebonden waren door de IATA-afspraken. Deze Aziatische luchtvaartmaatschappijen boden een veel betere service aan, aan vaak lagere prijzen. Veel nationale luchtvaartmaatschappijen werden dus competitief belemmerd door hun IATA-lidmaatschap. Wanneer men in de Verenigde Staten een draagvlak zocht voor de liberalisering van de markt, vond men dit dan ook (Doganis, 2001, p. 20 - 23).

Volgens Doganis (2001, p. 23 -34) kende de luchtvaart eind jaren '70 een liberaliseringsopstoot. De liberalisering van de markten was toen een van de politieke beloftes van Carter, die achter het welzijn van de consumenten stond. Zo tekende hij in 1978 de '*Airline Deregulation Act*' waardoor de overheid zich engageerde om het consumentenvoordeel te maximaliseren. Concreet betekende dit dat de bilaterale akkoorden moesten worden herbekeken, waardoor er meer concurrentie dankzij minder beperkingen mogelijk was.

¹⁰ www.iata.org/about/Pages/history_2.aspx

In datzelfde jaar werd met Nederland een eerste overeenkomst gesloten, waarmee de toon gezet werd voor latere afspraken. Beide landen hadden een liberale visie waardoor de rol van de overheid tot een minimum herleid werd betreffende prijzen, capaciteit en frequentie. Later dat jaar werd ook met België een akkoord gesloten.

Deze akkoorden gaven aan de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen een groter voordeel dan aan de luchtvaartmaatschappijen van het andere land. Zo kregen de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen het recht om van eender welk punt in de Verenigde Staten onbeperkt naar het land van kwestie te vliegen, maar omgekeerd werd dit gelimiteerd tot een beperkt aantal bestemmingen.

Ondanks dit onevenwicht stemden veel overheden hier toch mee in. Hun nationale luchtvaartmaatschappij kreeg nu namelijk toegang tot enkele routes met een hoge trafiek, hetwelk sowieso extra inkomsten zou genereren. Andere landen waren genoodzaakt om ook een overeenkomst te sluiten met de Verenigde Staten aangezien ze anders een deel van hun inkomsten zouden mislopen doordat passagiers afgeleid zouden worden naar landen die wel een overeenkomst hadden.

In 1977 tekenen Groot-Brittannië en de Verenigde Staten een nieuw akkoord, het Bermuda II akkoord, dat niet in lijn ligt met de trend in Europa. In plaats van een verdere deregulering werden rechten van de vijfde vrijheid gelimiteerd voor de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen en werden er beperkingen opgelegd voor chartermaatschappijen (Chang, Williams, & Hsu, 2009, p. 115 + 120).

Doganis (2001, p. 26 – 34) stelt dat de Amerikaans luchtvaartmaatschappijen een grote bewegingsruimte kregen in het kader van de rechten van de vijfde vrijheid doordat andere landen ook een overeenkomst met de Verenigde Staten afsloten. Voor hen was het namelijk mogelijk om naar elk land te vliegen waarmee ze een overeenkomst hadden, maar ook om tussen de betrokken landen te vliegen. Omgekeerd was dit niet mogelijk aangezien vluchten binnen het Amerikaanse grondgebied behoorden tot cabotage, iets wat in vrijwel alle overeenkomsten uitgesloten was.

Nederland en het Verenigd Koninkrijk kwamen in 1984 tot een nieuw akkoord, namelijk een liberalere versie van het vorige akkoord. Nu werd het mogelijk om op iedere route tussen de twee landen onbeperkt te vliegen en zonder vastgestelde tarieven naar de consument te stappen, er werd dus een open markt gecreëerd. Ondanks dat er geen beperking bestond op het aantal luchtvaartmaatschappijen tussen de twee landen, werd door de nationale wetgeving wel bepaald welke luchtvaartmaatschappijen toegelaten werden. Met dit nieuw akkoord werd de toon gezet voor de herziening van andere akkoorden op de Europese markt.

Andere Europese landen volgden hierin, echter niet zo verregaand, en zo kwam een geleidelijke deregulering tot stand. Dit liep gelijk met de twee liberaliseringspakketten van de Europese Gemeenschap. Deze pakketten worden later nog besproken.

De open markt akkoorden slaagden er omwille van verscheidene redenen niet in om de luchtvaartmarkt volledig te liberaliseren. Zo bleef de nationaliteitsclausule een belangrijk element van de overeenkomsten, maar ook het aantal luchthavens waarop gevlogen mocht worden, bleef gelimiteerd. De uitoefening van de rechten van de vijfde en de zevende vrijheid werd niet of zelden toegelaten. Ook cabotage werd niet in de overeenkomsten opgenomen.

Het tegenstrijdige aan de open markt akkoorden betrof het feit dat men deze ontwierp om de concurrentie te stimuleren, maar tegelijkertijd toch halsstarrig vasthield aan de heerschappij van de nationale luchtvaartmaatschappij. De jaren '80 brachten een liberalisering van de nationale markten met zich mee, wat concreet inhield dat luchtvaartmaatschappijen die enkel binnenlandse vluchten mochten uitvoeren nu ook internationaal mochten vliegen. In deze periode ontstonden ook nieuwe luchtvaartmaatschappijen aangezien zij nu de kans kregen om internationaal een netwerk uit te bouwen. Een voorbeeld hiervan is het ontstaan van Ryanair in Ierland. Door de nieuwe open markt akkoorden in de Verenigde Staten was de aanwijzing van meerdere luchtvaartmaatschappijen er ook mogelijk. Hierdoor zagen steeds meer luchtvaartmaatschappijen het levenslicht waardoor de concurrentie op de nationale en internationale routes er toenam.

Begin jaren '90 werd duidelijk dat de deregulering van de luchtvaartmarkt niet doortastend genoeg was. Enkele ontwikkelingen maakten het duidelijk dat er nood was aan een verdere liberalisering. Zo was er bij luchtvaartexperts en overheidspersoneel een draagvlak voor een verdere deregulering aangezien zij van mening waren dat de luchtvaart zoals andere industrieën moest worden behandeld. De luchtvaart had zich in de tussentijd ook verder ontwikkeld, zo werden luchtvaartmaatschappijen, eventueel gedeeltelijk, geprivatiseerd en gingen ze fusies aan om schaalvoordelen te realiseren. Maar ook het feit dat de gesprekken voorafgaand aan een akkoord vaak moeizaam verliepen, speelde mee.

Zoals in de beginjaren waren de Verenigde Staten van Amerika hier ook weer de katalysator van het proces. Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen haalden hun voordeel uit het feit dat ze een grote thuismarkt hadden. Deze grote thuismarkt maakte het namelijk mogelijk schaalvoordelen te genereren en bevatte een groot aantal potentiële passagiers.

Ook in Europa was er vraag naar een liberalere luchtvaartmarkt. Zo was KLM, de Nederlandse nationale luchtvaartmaatschappij, erop gebrand de markt verder te ontdoen van belemmerende regelgeving, aangezien het akkoord van 1987 hen geen windeieren gelegd had. De Nederlandse overheid tekende in 1992 zo het eerste *open skies* akkoord met de Verenigde Staten van Amerika. Een klein land als Nederland had veel te winnen bij een verdere deregulering, zeker als ze dit als eerste van Europa deden.

Dit *open skies* akkoord ging verder dan het vorige waardoor men nu meerdere maatschappijen, ook chartermaatschappijen, kon aanwijzen die gerechtigd waren om naar eender welk punt te vliegen in het andere land. De frequentie, de capaciteit en de tarieven werden niet meer gelimiteerd, enkel bij extreme afwijkingen van de tarieven was interventie nog mogelijk. Afspraken zoals *codesharing* en ook een verdere exploitatie van rechten zoals *break of gauge*¹¹ en van de vijfde vrijheid werden toegelaten.

¹¹ Zie lijst woordverklaringen

Om de Amerikaanse luchtvaartmarkt naar een hoger niveau te brengen, onderzocht de regering Clinton de huidige situatie in 1995. Ze kwamen tot de conclusie dat er een open luchtruim gecreëerd moest worden waar de betrokken landen onbeperkte toegang tot hadden. Ook bleek dat de stijgende vraag naar passagierstransport doorheen de jaren was veranderd naar steeds meer langeafstandsvluchten. Als reactie hierop was het noodzakelijk dat de luchtvaartmaatschappijen een groter netwerk ontwikkelden, maar dit bleek enkel mogelijk door ook afspraken betreffende *codesharing* en aangesloten vluchten toe te laten tussen meerdere luchtvaartmaatschappijen.

Dit kon alleen maar verwezenlijkt worden indien er meer *open skies* akkoorden werden ondertekend. Daarom dat er in 1995 akkoorden werden afgesloten met negen kleinere Europese landen, dit lijstje werd in 1996 door Duitsland vervoegd. Tegen de eeuwwisseling hadden de Verenigde Staten van Amerika al 35 nieuwe akkoorden gesloten, maar twee belangrijke landen ontbraken in dit lijstje, namelijk Japan en het Verenigd Koninkrijk. In 2008 hadden de Verenigde Staten al *open skies* akkoorden met 16 van de 27 Europese lidstaten (Chang et al., 2009, p. 120; Doganis, 2001, p. 35).

2.3. De oprichting van de Europese interne markt

Kenmerkend voor de Europese Unie is dat de liberalisering een groot aantal nationale markten samenbracht, die daarvoor verbonden waren door een netwerk van bilaterale akkoorden. De voorwaarden waaronder het luchtverkeer plaatsvond tussen twee lidstaten werd geregeld door deze bilaterale akkoorden. Dit werkte limiterend aangezien elke verandering de goedkeuring van beide lidstaten nodig had (Dominguez, 2007, p. 13).

Deze beperkingen hadden tot gevolg dat elk land haar eigen luchtvaartmaatschappij nodig had. De enige uitzondering hierop was SAS, de luchtvaartmaatschappij van Zweden, Noorwegen en Denemarken samen. Groot-Brittannië was het enige land waar er meer dan één full service maatschappij aanwezig was, namelijk British Airways, Virgin Atlantic en BMI. De Europese luchtvaartmarkt was dus een gefragmenteerde markt die bestond uit 28 nationale full service maatschappijen (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 27).

De bilaterale akkoorden verleenden het recht om passagiers te vervoeren op een bepaalde route, bepaalden de capaciteit en tevens de prijs, en belemmerden toetreding op de betrokken routes. De overheid bepaalde dus hoe vaak er gevlogen werd, met welk toestel en aan welke prijs, maar daar bleef het niet bij. Wanneer op het einde van het jaar bleek dat een bepaalde maatschappij vaker gevlogen had dan de eigen 'national flag carrier' werden de extra inkomsten gegenereerd door de andere maatschappij doorgestort aan de nationale maatschappij, dit in de naam van 'eerlijke' concurrentie. Veel van deze nationale maatschappijen waren, voor een groot deel, in het bezit van de overheid en ontvingen subsidies. Dit alles stond recht tegenover een vrije en efficiënte luchtvaartmarkt (Albers, z.d.).

De zes initiële leden¹² van de Europese Unie tekenden op 25 maart 1957 het verdrag van Rome, waarin staat dat er gewerkt moeten worden aan het vrije verkeer van goederen, diensten en kapitaal. In dit verdrag werd echter besloten om de zee- en luchtvaart hiervan vrij te stellen. Maar na gelobby van luchtvaartmaatschappijen en consumenten, het voorbeeld van de Amerikaanse liberalisering en de druk van de Europese Commissie veranderde de politieke omgeving zodanig dat men het mogelijk achtte het verdrag van Rome ook toe te passen op de luchtvaart. In de rechtszaak 'Nouvelles Frontières' oordeelde het Europese Hof van Justitie dat de luchtvaart daadwerkelijk onder artikelen 85 en 86 EG viel (Burghouwt & Hakfoort, 1998, p. 1-6).

Na deze uitspraak nam de Europese Commissie de volgende stap door alle luchtvaartmaatschappijen te contacteren en hen te wijzen op de overtredingen met betrekking tot de concurrentieprincipes. Indien hier geen gevolg aan gegeven zou worden, zou de Commissie verdere stappen ondernemen om dit tegen te gaan (Doorten, z.d.).

Vervolgens werd in 1986 besloten om de sterk gereguleerde markt te liberaliseren. Artikel 14 van het verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap stelt dat er voor 1993 een interne markt gecreëerd moet worden. Kenmerkend aan deze verplichting is de geleidelijke overgang door de tijdspanne die voorhanden is. Er werd hier voor een geleidelijke aanpak gekozen om de overheden, die vreesden voor deze marktveranderingen, tegemoet te komen. Dit verschilt sterk van de liberalisering in de Verenigde Staten, waar de Airline Deregulation Act in 1987 in één klap de hele sector dereguleerde. (International Civil Aviation Organization [ICAO], 2003, p. 3-5).

Maatregelen in de vorm van drie pakketten stonden in voor deze geleidelijke deregulering. Het doel hiervan was de bestaande limiterende regelgevingen van hun kracht te ontdoen en het marktmechanisme haar werk te laten doen. Dominguez (2007) heeft dit proces uitgebreid besproken, hierna volgen samenvattend haar bevindingen.

¹² België, Frankrijk, Italië, Luxemburg, Nederland, West-Duitsland

2.3.1. Het eerste pakket

Het eerste liberalisatiepakket bestaat uit 2 verordeningen, een richtlijn en een beschikking. Verordening 3975/87 behandelt de mededingingsregels betreffende het luchtvervoer zoals vervat in artikelen 81 en 82 EG. De toepassing van deze mededingingsregels zorgt er in principe voor dat de concurrentie niet verhinderd wordt. Deze verordening beperkt zich tot de internationale Europese markt.

Verordening 3976/87 is in het leven geroepen omdat er ook uitzonderingen bestaan op verordening 3975/87 en om een geleidelijke overgang te creëren. Zo zijn er groepsvrijstellingen mogelijk, wat inhoudt dat er afspraken tussen maatschappijen kunnen bestaan die niet als belemmerend voor de mededinging beschouwd worden.

Behalve deze twee verordeningen bestaan er ook nog richtlijn 87/601/EEG en beschikking 87/602/EEG. De richtlijn houdt toezicht op de tarieven van het luchtverkeer tussen de lidstaten en de beschikking neemt de capaciteitsverdeling en markttoetreding voor haar rekening.

2.3.2. Het tweede pakket

Het tweede pakket volgt logischer wijze het eerste op en gaat een stap verder, daar de richtlijn en beschikking worden vervangen door een krachtadiger wetgevingsmechanisme, namelijk een verordening.

Dit pakket bestaat uit drie verordeningen waarvan er twee als vervanging van de richtlijn en de beschikking dienen. Zo is verordening 2342/90 een volgende stap naar de vrijmaking van tarieven als de opvolger van richtlijn 87/601/EEG. Verordening 2343/90 vervangt beschikking 87/602/EEG en staat in voor de markttoetreding en capaciteitsverdeling.

Verordening 2343/90 dereguleert het luchtverkeer enkel voor diensten voor zover ze van de derde en vierde vrijheid zijn. Wanneer een luchtvaartmaatschappij personen aan boord neemt in de lidstaat waar de vergunning werd verschaft en deze personen in een andere lidstaat afzet, spreken we van de derde vrijheid. Bij het omgekeerde traject wordt gesproken van diensten van de vierde vrijheid.

Deze verordening maakt het tevens makkelijker voor communautaire luchtvaartmaatschappijen¹³ om diensten van de vijfde vrijheid aan te bieden. Merk op dat hier, in tegenstelling tot diensten van de derde en vierde vrijheid, geen volledige deregulering plaatsvindt. Luchtvaartmaatschappijen die diensten van de vijfde vrijheid aanbieden zijn maatschappijen die het recht hebben om passagiers af te zetten of aan boord te nemen, komende van of gaande naar, eender welke lidstaat.

2.3.3. Het derde pakket

Het derde pakket bevat de belangrijkste maatregelen om het dereguleringsproces te voltooien, waardoor het mogelijk werd een interne markt voor de luchtvaart te creëren over de lidstaten heen.

Verordening 2407/92 bespreekt de vereisten omtrent het verlenen van exploitatievergunningen aan luchtvaartmaatschappijen. Deze vergunning is vereist om legaal diensten te kunnen aanbieden in de Gemeenschap. Ook in deze verordening is er sprake van enkele belangrijke voorwaarden. Zo is er bijvoorbeeld de verplichting om de hoofdzetel te hebben in de lidstaat waar de vergunning aangevraagd wordt. Tevens moet de meerderheid van de aandelen in handen zijn van (onderdanen van) een lidstaat, die ook daadwerkelijk instaat voor het beheer van de luchtvaartmaatschappij. Door deze verordening werd het mogelijk voor luchtvaartmaatschappijen om allianties aan te gaan.

Diensten van de vijfde vrijheid worden volledig ontheven van nog bestaande beperkingen door verordening 2408/92. Ook de optie tot codesharing¹⁴ wordt verder uitgebreid. Ondanks deze verdere deregulering blijft de mogelijkheid om binnenlandse vluchten uit te voeren in een andere lidstaat nog beperkt tot 1997.

Als opvolger van verordening 2342/90 dereguleert verordening 2409/92 de prijzen voor de luchtdiensten op de interne markt, maar enkel indien deze diensten geleverd worden door communautaire luchtvaartmaatschappijen.

¹³ Zie lijst woordverklaringen

¹⁴ Zie lijst woordverklaringen

We kunnen concluderen dat er sinds 1993 een interne markt is gecreëerd voor de Europese luchtvaart. Hier moet de kanttekening bij gemaakt worden dat de interne markt van elke lidstaat afzonderlijk niet in beschouwing is genomen. Deze markten afzonderlijk zijn pas volledig gedereguleerd sinds 1997, wanneer het mogelijk werd voor communautaire maatschappijen om binnenlandse vluchten uit te voeren in een andere lidstaat, ook wel cabotage genoemd.

2.4. EU-US Open Skies Overeenkomst

De internationale markt is zeer belangrijk aangezien deze markt veel groeipotentieel bevat, hogere marges heeft ten opzichte van de interne markt en veel passagiers vervoert. De liberalisering van de trans-Atlantische markt, de VS-EU markt, zou dus positief kunnen zijn voor veel luchtvaartmaatschappijen.

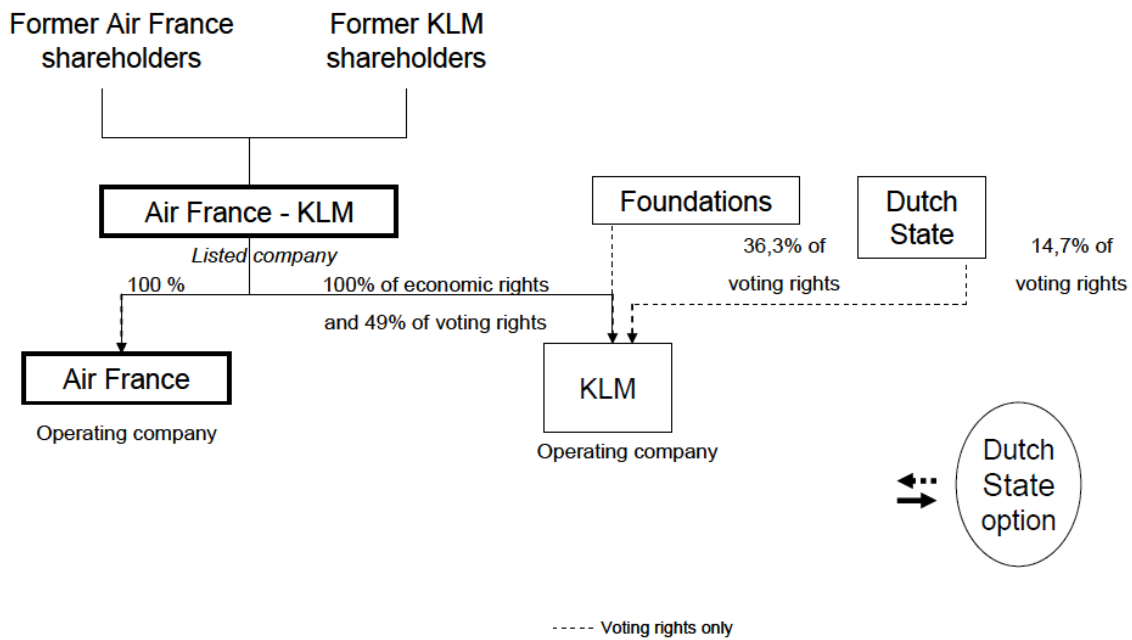
Het trans-Atlantische verkeer werd geregeld door bilaterale akkoorden tussen de Verenigde Staten en de lidstaten afzonderlijk. Dit netwerk van bilaterale akkoorden leidde niet tot een efficiënt netwerk, noch op de Europese markt, noch op de trans-Atlantische markt.

Zo werden de door de deregulering verkregen rechten niet volledig benut door de luchtvaartmaatschappijen, in het bijzonder bij coöperaties. Dit omdat een luchtvaartmaatschappij haar rechten, verworven via een bilateraal akkoord, niet wilde verliezen door een alliantie aan te gaan met een maatschappij van een andere lidstaat.

Europese luchtvaartmaatschappijen trachtten deze beperking te omzeilen door verschillende soorten afspraken te maken zoals bijvoorbeeld code-sharing. Dankzij deze afspraken behouden ze hun internationale rechten, maar kunnen ze toch van de voordelen genieten die samenwerken met zich meebrengt (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 29).

De situatie eiste dat de luchtvaartmaatschappijen inventief omgingen met de wetgeving om maximale voordelen te kunnen genereren. Zo is de fusie van het Franse 'Air France' met het Nederlandse 'KLM' een mooi staaltje van juridisch gepuzzel, zoals te zien in figuur 1. Deze constructie was noodzakelijk omdat elk land 50% van de aandelen nodig had om de internationale vervoersrechten naar derde landen te behouden. In de bilaterale akkoorden met derde landen was de nationaliteitsclausule namelijk nog van kracht (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 29).

Figuur 1. Aandeelhoudersstructuur KLM en Air France



Bron: *Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 29*

Een volgende stap naar een efficiëntere markt waren de open skies overeenkomsten. Deze overeenkomsten reduceren de rol van de overheid, ontkrachten beperkingen met betrekking tot de capaciteit, de frequenties en het aantal toegelaten luchtvaartmaatschappijen op de route. Maar toch waren deze overeenkomsten niet volledig vrijmakend, aangezien deze nog steeds een nationaliteitsvereiste bevatten en enkel van kracht waren voor de betrokken lidstaten.

Door de verlening van vijfde vrijheden was het voor luchtvaartmaatschappijen uit de Verenigde Staten mogelijk om op de Europese interne markt te opereren terwijl het voor de communautaire luchtvaartmaatschappijen niet mogelijk was toe te treden tot de interne markt van de Verenigde Staten. Dit omdat dit soort vluchten behoort tot het recht van cabotage en niet tot het recht van de vijfde vrijheid. De open skies akkoorden hadden dus een nadelige impact op de Europese interne markt doordat ze het evenwicht verstoorden tussen de luchtvaartmaatschappijen.

Dit komt omdat alle nationale en internationale routes binnen de Europese Unie toegestaan zijn (alle vrijheidsrechten, 1 tot en met 9¹⁵, inbegrepen), terwijl op de Amerikaanse markt rechten van de zevende vrijheid gelimiteerd zijn en achtste en negende vrijheidsrechten niet bestaan (Chang et al., 2009, p. 117).

De Commissie was van mening dat deze akkoorden in strijd zijn met het Gemeenschapsrecht, aangezien ze de Europese interne markt negatief beïnvloeden, en nam vervolgens juridische stappen tegen de betrokken lidstaten¹⁶. Tevens vroeg de Commissie een mandaat aan om in naam van de Europese Unie te onderhandelen met de Verenigde Staten. Dit mandaat, gegeven door de Raad in 1996, was echter beperkt in reikwijdte. Zo was het bijvoorbeeld niet mogelijk om te onderhandelen over de verkeersrechten, toch een zeer belangrijk aspect van de luchtvaart (De Commissie neemt nadere juridische stappen tegen de "Open Skies"-overeenkomsten van lidstaten met de Verenigde Staten, 1998, p. 1-3).

Het Hof was van oordeel dat de nationaliteitsclausule opgenomen in de open skies akkoorden in strijd was met het Gemeenschapsrecht. Niettegenstaande dit besluit zijn de open skies akkoorden niet ongeldig verklaard, daar de Commissie geen exclusieve bevoegdheid bezit op vlak van het externe luchtvaartbeleid. De Commissie verlangde dat de lidstaten de open skies akkoorden met de Verenigde Staten beëindigden, maar hier werd geen gevolg aan gegeven.

Het belang van duidelijke en uniforme afspraken met derden werd benadrukt door de Commissie in 2003 een mandaat te verlenen waarvan de reikwijdte aanzienlijk was uitgebreid. Dit mandaat maakte het mogelijk om met de Verenigde Staten te onderhandelen over de luchtvaartdiensten. Dit mandaat bevat behalve de 'soft rights' dit keer ook de 'hard rights', zodat afspraken omtrent prijzen, verkeersrechten, routes, markttoetreding, capaciteit... mogelijk werden.

Een volledige liberalisering van het trans-Atlantische verkeer zou inhouden dat er een markt gecreëerd wordt waar geen beperkingen omtrent toegang bestaan en waar verkeersrechten onbestaande zijn. Dit blijkt echter een ideaalbeeld te zijn waar op heden nog geen afspraken over gemaakt zijn.

¹⁵ Zie lijst woordverklaringen

¹⁶ België, Denemarken, Duitsland, Finland, Luxemburg, Oostenrijk, het Verenigd Koninkrijk en Zweden

2.4.1. De eerste fase

In 2007 is er echter een EU-VS Open Skies akkoord gekomen dat de eerdere akkoorden tussen de lidstaten en de Verenigde Staten vervangt. Dit akkoord is sinds 30 maart 2008 van kracht en maakt het mogelijk om tussen elke locatie van de Verenigde Staten en de Europese Unie te vliegen.

Volgens Chang et al. (2009, p. 120 - 121) is hierdoor het in 1977 afgesloten Bermuda II akkoord niet meer van kracht aangezien de aanwijzing van toegelaten luchtvaartmaatschappijen niet meer mogelijk is onder de nieuwe regelgeving.

Door dit akkoord laten de Verenigde Staten nu Europese luchtvaartmaatschappijen toe en niet enkel de nationale luchtvaartmaatschappijen zoals voordien. Concreet betekent dit dat nationale luchtvaartmaatschappijen nu kunnen fuseren zonder hun internationale vervoersrechten naar de Verenigde Staten te verliezen.

Dit akkoord maakt het mogelijk voor Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen om vluchten aan te bieden binnen de Europese markt. Voor Europese luchtvaartmaatschappijen is het echter niet mogelijk om vluchten aan te bieden op de binnenlandse Amerikaanse markt, wat vaak als oneerlijk wordt bestempeld.

Het is nu ook mogelijk om vluchten aan te bieden onder rechten van de vijfde vrijheid. Dit houdt bijvoorbeeld in dat een vlucht van een Europees land naar de Verenigde Staten mag verder gezet worden naar een derde land, bijvoorbeeld Tokyo.

Rechten van de zevende vrijheid maken het mogelijk voor Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen om vluchten aan te bieden tussen Europese landen en Afrika, het Midden-Oosten, Zuid-Azië en het Verre Oosten. Door deze rechten van de zevende vrijheid is het mogelijk voor Europese luchtvaartmaatschappijen om vluchten aan te bieden tussen de Verenigde Staten en negen niet-EU landen die wel tot de European Common Aviation Area behoren, zoals bijvoorbeeld Noorwegen.

De enige manier waarop het wel mogelijk is om vluchten aan te bieden op de Amerikaanse binnenlandse markt, is door een franchiseovereenkomst af te sluiten met een Amerikaanse luchtvaartmaatschappij.

Een ander element van het akkoord wordt ook als onevenwichtig of oneerlijk beschouwd. Voor Europese luchtvaartmaatschappijen is het nu mogelijk om tot 49,9% in belangen te bezitten, zonder dat dit zeggenschap met zich meebrengt. Op vlak van zeggenschap blijft het percentage van aandelen met stemrecht gelimiteerd tot 25%, terwijl dit nu voor Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen ligt op 49% in Europese luchtvaartmaatschappijen.

Deze oneerlijke positie van de Verenigde Staten ten opzichte van de Europese Unie heeft geleid tot de extra voorwaarden bij de tweede fase. Indien de tweede fase niet binnen een vooropgestelde termijn afgerond wordt, hebben zowel de Verenigde Staten als de Europese Unie het recht om de overeengekomen veranderingen teniet te doen.

2.4.2. De tweede fase

De tweede fase van de EU-US open skies overeenkomst gaat verder op de in 2007 afgesloten overeenkomst. Deze overeenkomst bevat zowel elementen die direct van kracht gaan, als elementen die pas over een bepaalde tijdsduur in werking treden.

Een element dat direct van kracht gaat is de focus op het milieu. Zo hebben ze afgesproken samen te werken omtrent ecologisch onderwerpen door bijvoorbeeld gegevens uit te wisselen van het onderzoek naar groenere technologieën, lager brandstofverbruik, Men tracht dus actief te zoeken naar innovatieve oplossingen om de klimaatsverandering, als gevolg van de internationale luchtvaart, te verminderen.

Om het comfort van de passagiers zo min mogelijk te verstoren en toch een maximale veiligheid te garanderen heeft men ook afspraken gemaakt om nauwer samen te werken omtrent de veiligheid. Zo moet men kunnen vertrouwen op de kwaliteit van de uitgevoerde controles en zullen ze eerst met elkaar overleggen voordat er nieuwe maatregelen opgelegd worden.

De voorwaarden van het Fly America programma zijn versoepeld in het voordeel van de Europese luchtvaartmaatschappijen. Het Fly America programma wordt door Cannon (2002) omschreven als:

The restrictions of the Fly America Act apply whenever travel is financed by U.S. Government funds. Essentially, if your travel is paid for by the U.S. Government, you have to use a U.S. flag air carrier. (p. 3)

Europese luchtvaartmaatschappijen krijgen de volledige toegang om tickets te verkopen aan Amerikaanse *contractors*, maar slechts een gedeeltelijk toegang tot de verkoop aan ambtenaren.

Tevens is er afgesproken om deze overeenkomst te implementeren op een manier die geen afbreuk doet aan de rechten van het personeel.

Het valt op te merken dat dit maar kleine elementen zijn vergeleken met datgene dat Europa ermee wou bereiken, namelijk toegang tot de interne luchtvaartmarkt van de Verenigde Staten.

Volgende elementen treden pas later in werking omdat zij afhankelijk zijn van het wettelijke kader waarin de luchtvaartmaatschappijen opereren. De wetgeving zal dus eerst enkele wijzigingen moeten ondergaan voordat ze uitvoerbaar zijn (FAQs on the second stage EU-US "Open Skies" agreement and existing first air services agreement, 2010).

The right for EU airlines to fly between the US and a number of non-European countries (so-called "7th freedom right") as well as the removal of obstacles for European majority investment in third country-airlines by facilitating access to the US market. These rights are subject to legislative change in the EU concerning noise-based operating restrictions at airports.

Er is ook afgesproken om de beperkingen betreffende eigendom en controle in Amerikaanse en Europese luchtvaartmaatschappijen verder te verwijderen. Dit proces is echter afhankelijk van de wettelijke veranderingen.

The reciprocal liberalisation of airline ownership and control. This will require legislative changes in the US. Currently, foreign ownership in US airlines is limited to 25% of voting rights. Upon legislative change in the US, the EU will reciprocally allow majority ownership of EU airlines by US nationals.

2.5. Effecten van de creatie van de Europese interne markt

De effecten van de gewijzigde regels waren volgens Doganis (2001, p. 27) aanzienlijk. Zo daalden de tarieven enorm wanneer er nieuwe luchtvaartmaatschappijen op routes toetraden. Door de nieuwe luchtvaartmaatschappijen en de daling in de tarieven steeg het aantal passagiers zienderogen op die routes.

Maar de liberalisering heeft volgens Oum (2009, p. 1–54) ook globalere gevolgen met zich meegebracht. Deze zijn te vertalen naar verhoogde concurrentie, prijsdalingen, stijgingen in het aantal passagiers, verbeteringen in de productefficiëntie, positieve effecten op de globale tewerkstelling en stimulering van de globale economie.

Door de afschaffing van toetredingsbepalingen op een route en doordat luchtvaartmaatschappijen vrij konden bepalen met welke capaciteit en frequentie ze vluchten uitvoerden en welke tarieven ze daarbij hanteerden, werd het mogelijk om efficiënter te werken en dus ook om beter te concurreren. Hierdoor werd het mogelijk om een betere service en lagere tarieven aan te bieden. De kwaliteitsverbetering van de service vertaalde zich naar een hogere frequentie in vluchten en bijvoorbeeld het gebruik van een frequent flyerprogramma. Doordat er frequenter werd gevlogen, en dit aan lagere prijzen, steeg het aantal passagiers enorm sinds de deregulering.

2.5.1. Netwerkontwikkeling

Het passagiersaantal steeg ook door een ander belangrijk gevolg van de vrijmaking van de luchtvaartmarkt, het was namelijk mogelijk om het netwerk verder te optimaliseren. Full service luchtvaartmaatschappijen ontwikkelden verder hun hub en spoke netwerk waardoor het mogelijk werd om markten te betreden die daarvoor verlieslatend zouden geweest zijn. De benadering van deze nieuwe, kleinere markten deed niet alleen het aantal passagiers stijgen, maar ook het aantal bestemmingen, wat dan ook weer een effect heeft op de kwaliteit van de aangeboden service.

De mogelijkheid om het netwerk en de prijsstrategie te optimaliseren zorgde ervoor dat luchtvaartmaatschappijen efficiënter konden werken en gemiddeld hogere *load factors* realiseerden, waardoor de gemiddelde kost daalde. Na de liberalisering hervormden dan ook veel maatschappijen hun netwerk.

2.5.2. Consolidatie van de markt

De stijgende concurrentie had ook als gevolg dat een luchtvaartmaatschappij wel efficiënt moest werken. Indien een luchtvaartmaatschappij niet efficiënt was, was het haast onmogelijk om rendabel te blijven en lonkten overnames of zelfs een faillissement. Na de liberalisering kende de luchtvaartmarkt dan ook een consolidatie, de markt zuiverde zichzelf als het ware uit. Luchtvaartmaatschappijen namen zwakkere concurrenten over, tekenden samenwerkingsakkoorden of fuseerden om kosten te besparen en het netwerk uit te breiden. De concurrentie werd ook verhoogd door nieuwe ontwikkelingen op de markt met een efficiëntere aanpak. Zoals bijvoorbeeld het gebruik van online tickets en zelfbediening check-in balies, maar ook de ontwikkeling van low cost luchtvaartmaatschappijen.

Het consolidatieproces was echter afhankelijk van de autoriteiten. Zo werden de fusies van Air France & KLM en Lufthansa & Swiss toegelaten, maar de fusie van Aer Lingus & Ryanair niet. Indien beide maatschappijen eenzelfde route bedienden en door een fusie de concurrentie in dergelijke mate zou verminderen dat er sprake zou zijn van een monopolie, dan was een fusie niet toegelaten aangezien de concurrentie moest vrijwaard worden (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 33).

Het consolidatieproces betekende dus niet automatisch een vermindering van de concurrentie. Vaak kon zelfs gesteld worden dat door consolidatie luchtvaartmaatschappijen sterker staan en een effectievere concurrentie kunnen voeren, ten gunste van de consument (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 34).

2.5.3. Opkomst van de low cost luchtvaartmaatschappijen

De liberalisering van het luchtruim bracht ook een groot aantal nieuwe luchtvaartmaatschappijen met zich mee. Deze luchtvaartmaatschappijen werden gekenmerkt door hun opvallend bedrijfsmodel, dit was er namelijk op gefocust om op allerlei manieren kosten te minimaliseren. Hun lage tarieven deden de concurrentie toenemen en er werden nieuwe afzetmarkten aangesproken, het aantal routes en het passagiersaantal stegen dus enorm dankzij de toetreding van low cost maatschappijen. Een belangrijk onderdeel van hun bedrijfsmodel is bijvoorbeeld het gebruik van secundaire luchthavens, hierdoor spreekt men ook van nationale en regionale baten door de opkomst van low cost maatschappijen (Oum, 2009, p. 45-54).

Als reactie op de stijgende concurrentie door de opkomst van low cost maatschappijen, richtten enkele full service maatschappijen een low cost maatschappij op als dochteronderneming. Zo werd Go opgericht door British Airways in 1998 operationeel als low cost maatschappij op de Europese markt (Harvey & Turnbull, 2010, p. 230).

2.5.4. De globale economie

De globale economie en de luchtvaart hebben een wederzijdse impact op elkaar. Zo wordt de vraag naar luchtvervoer gezien als een afgeleide vraag aangezien luchtvervoer als input of intermediair goed kan gezien worden. Zo wordt luchtvervoer geconsumeerd door mensen die op vakantie gaan of mensen die zich moeten verplaatsen in het kader van hun job.

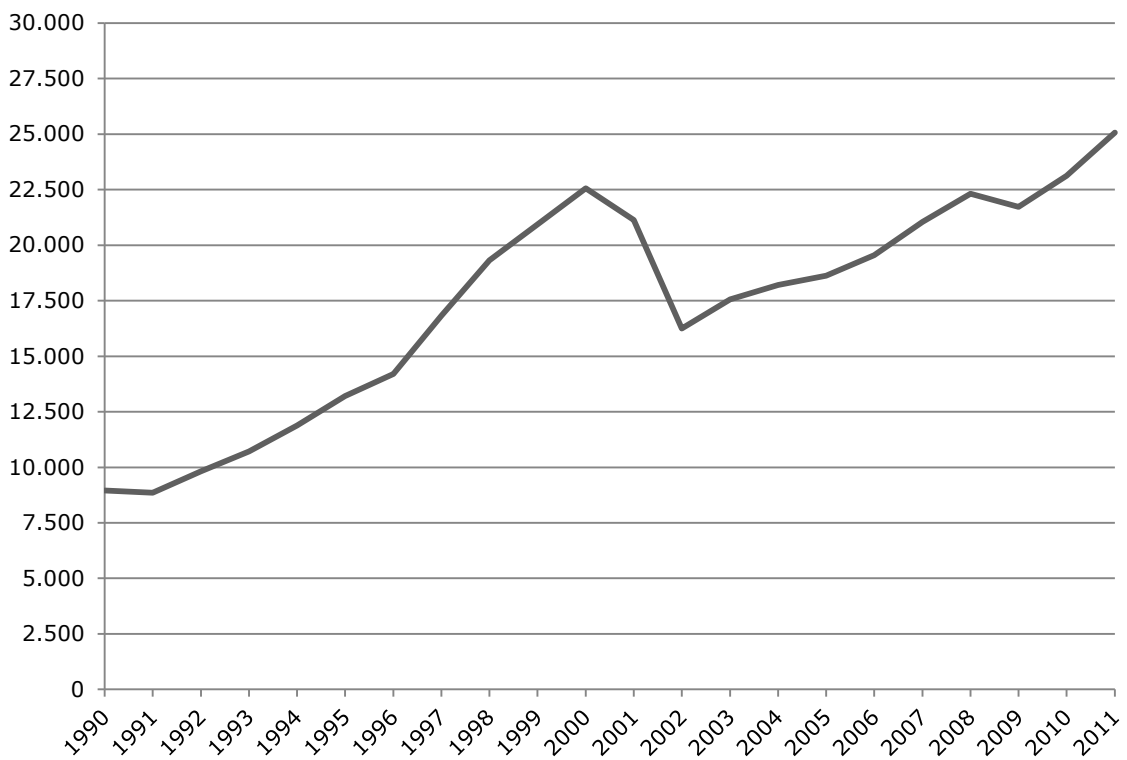
Het omgekeerde geldt ook. Zo stelt de luchtvaartindustrie globaal gezien veel mensen tewerk en staat het ook in voor een hoge omzet. Maar de luchtvaartindustrie staat ook bekend omwille van de positieve externe effecten die het met zich mee brengt. Zo heeft het ook een invloed op andere industrieën zoals bijvoorbeeld toerisme, hotels, maar ook gewoon op de globale economie. Dit omdat het luchttransport vaak goedkoper en sneller is en dus een gunstig effect heeft op globale toeleveringsketens (Oum, 2009, p. 27-29).

2.5.5. Concreet

Voorgaande stellingen worden bevestigd door figuur 2. Er is een duidelijke stijging in het aantal passagiers op de Belgische luchtvaartmarkt op te merken sinds de liberalisering van de luchtvaartmarkt.

De terugval in het aantal passagiers na 2000 is voornamelijk toe te wijzen aan het faillissement van Sabena in 2001.

Figuur 2. Evolutie van het aantal passagiers op de Belgische luchthavens (1990 – 2011)



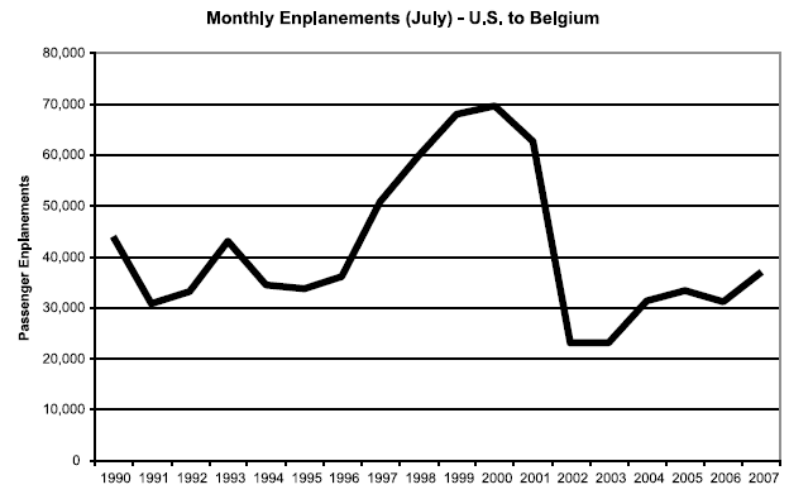
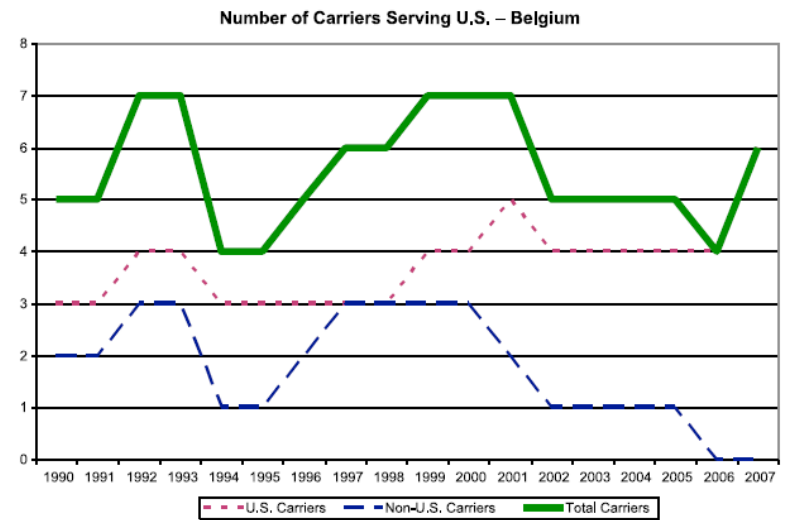
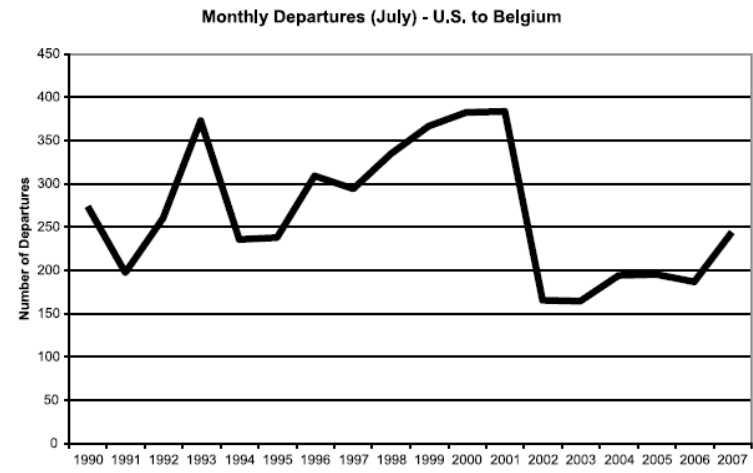
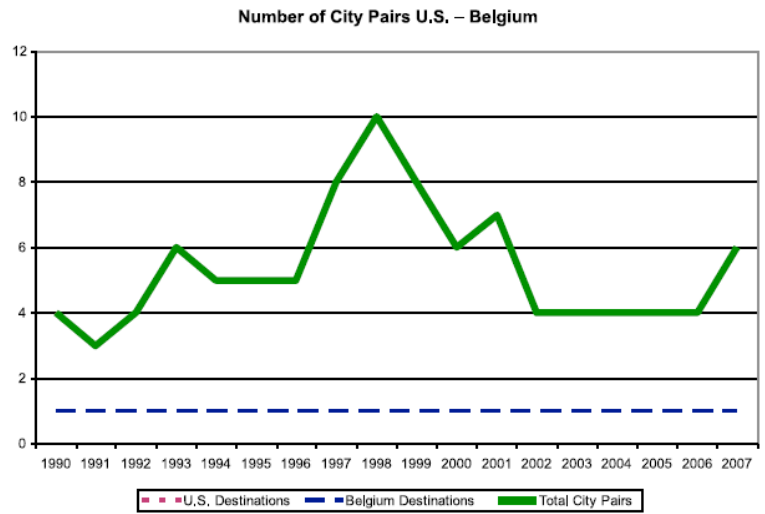
Bron: Eigen verwerking data

Het effect van de deregulering op het trans-Atlantische luchtvaartvervoer tussen België en de Verenigde Staten is ook duidelijk zichtbaar. Zo scoort België volgens Cosmas, Belobaba en Swelbar (2010, p. 222-224) goed op drie van de vier indicatoren die het niveau meten van de activiteiten. Deze indicatoren zijn het aantal passagiers dat aan boord gaat, het aantal *city pairs*¹⁷, het aantal vertrekkende vliegtuigen en het aantal luchtvaartmaatschappijen dat de trans-Atlantische route bedient.

In figuur 3 zijn de evoluties van de vier indicatoren duidelijk zichtbaar. Deze gegevens worden in de tabel 1, die daarop volgt, samengevat weergegeven. Er wordt het onderscheid gemaakt voor de periode van vijf jaar voor het akkoord en de periode van vijf jaar na het akkoord. Zo nemen we bij drie van de vier indicatoren een stijging waar in de periode van vijf jaar na het akkoord met de Verenigde Staten. In 1998 ligt bijvoorbeeld het aantal *city pairs* hoger dan ooit tevoren (Cosmas et al., 2010, p. 222-225).

¹⁷ Zie lijst woordverklaringen

Figuur 3. Indicatoren effect deregulering, evolutie (1990 – 2007)



Tabel 1. Indicatoren effect deregulering

Service Level	5-Year Pre Avg.	5-Year Post Avg.	Change	95% Significant
# of City Pairs	4.40	7.20	Increase	Yes
# of Competitors	5.60	5.60	None	--
Departures AGR	2.60%	9.91%	Increase	No
Enplanements AGR	-3.09%	15.48%	Increase	Yes

Bron: Cosmas, A., Belobaba, P., & Swelbar, W. (2010), p. 223.

Het valt echter op te merken dat tegen 2002 het niveau op Belgische luchtvaartmarkt aanzienlijk gedaald is, dit omwille van diverse factoren. Zo is de nationale luchtvaartmaatschappij Sabena in 2001 failliet gegaan, wat een zeer grote impact had op de Belgische luchtvaartmarkt. In hetzelfde jaar vonden ook de 11 september aanslagen plaats, waardoor een grote terugval in de globale vraag naar het luchtvaartvervoer waar te nemen was. Daarbovenop is België een buurland van Nederland, die *first mover* voordelen genieten doordat zij als eerste het akkoord ondertekenden (Cosmas et al., 2010, p. 222-225).

2.5.6. Conclusie

International Air Transport Association (2007, p. 4) stelt dat een verdere liberalisering van de markt essentieel is om onze globale economie optimaal te stimuleren en opdat luchtvaartmaatschappijen op lange termijn zouden kunnen overleven. Ondanks dat de luchtvaartmaatschappijen het internationaal vervoer stimuleren en dus ook de globalisering, kunnen zij niet ten volle profiteren van de voordelen die deze globalisering met zich meebrengt.

Hoofdstuk 3: De impact van de macro-economische omgeving

3.1. Inleiding

Zoals eerder besproken is de globale economische toestand van groot belang voor de luchtvaart. De globale economie en de luchtvaart hebben namelijk een impact op elkaar. Dus wanneer het economisch slecht gaat, zal dit het niveau van de luchtvaartactiviteiten beïnvloeden (Oum, 2009, p. 27-29).

Het luchtvaartvervoer kent een cyclisch verloop, met in economisch goede periodes groeipercentages van wel 7-9% en in mindere periodes een kleinere, soms negatieve, groei (Franke & John, 2011, p. 19).

Globaal gezien is de groei altijd positief geweest, zelfs bij de oliecrisis van 1979/1980. Maar er zijn echter drie periodes geweest die deze groei toch wisten om te buigen naar een negatief gegeven. Zo was er in 1991 een terugval in het passagiersvervoer dankzij de Golfoorlog, deze periode wordt in deze masterproef echter niet besproken (Franke & John, 2011, p. 19).

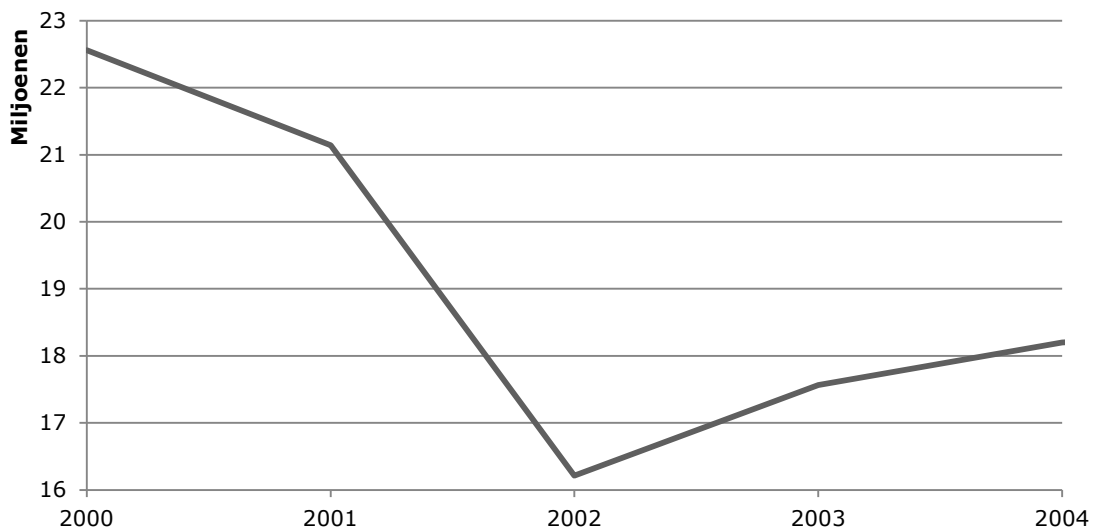
3.2. 2000 - 2004

De periode van 2000 tot 2004 was een moeilijke periode voor veel luchtvaartmaatschappijen, met 2001 als absoluut dieptepunt. In 2000 spatte namelijk de dot-com bubbel uiteen met als gevolg een economische achteruitgang in de drie jaren daaropvolgend. De vraag naar luchtvervoer stortte vrijwel onmiddellijk in, met de grootste daling in de klassen met betere service. In het segment van de betere service werd de sector het hardst getroffen (Franke & John, 2011, p. 19-20).

Met de 11 september aanslagen in 2001 en het SARS-virus¹⁸ werd de situatie op de luchtvaartmarkt er allesbehalve beter op, de vraag naar passagiersvervoer zakte volledig ineen. Ondanks het feit dat passagiers relatief snel terug op het vliegtuig durfden stappen, werd het niveau van voordien niet bereikt tot in 2004 (Franke & John, 2011, p. 19-20).

Figuur 4 toont de impact van de eerder vermelde gebeurtenissen op de Belgische luchtvaartmarkt. Er moet echter opgemerkt worden dat in deze data ook de impact van het faillissement van Sabena is opgenomen.

Figuur 4. Evolutie van het aantal passagiers op de Belgische luchthavens (2000 – 2004)



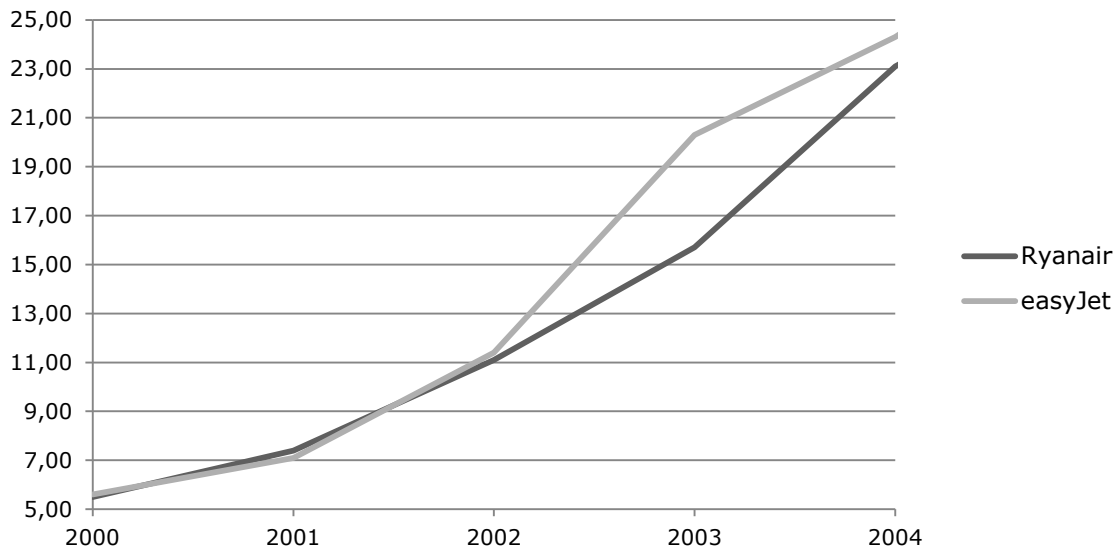
Bron: Eigen verwerking data

Het was een moeilijke periode voor veel luchtvaartmaatschappijen, maar niet voor allemaal. Zo wisten Ryanair en easyJet heel wat nieuwe passagiers aan te trekken ondanks dat het economisch slecht ging. Door hun lage kostenstrategie snoepten ze klanten af van de full service maatschappijen, maar wisten ze ook een nieuwe doelgroep aan te spreken. Deze nieuwe doelgroep komt verdop in deze masterproef nog aan bod (Franke & John, 2011, p. 20-21).

Figuur 5 toont het passagiersaantal van beide luchtvaartmaatschappijen tijdens de besproken periode, uitgedrukt in miljoenen passagiers:

¹⁸ Zie lijst woordverklaringen

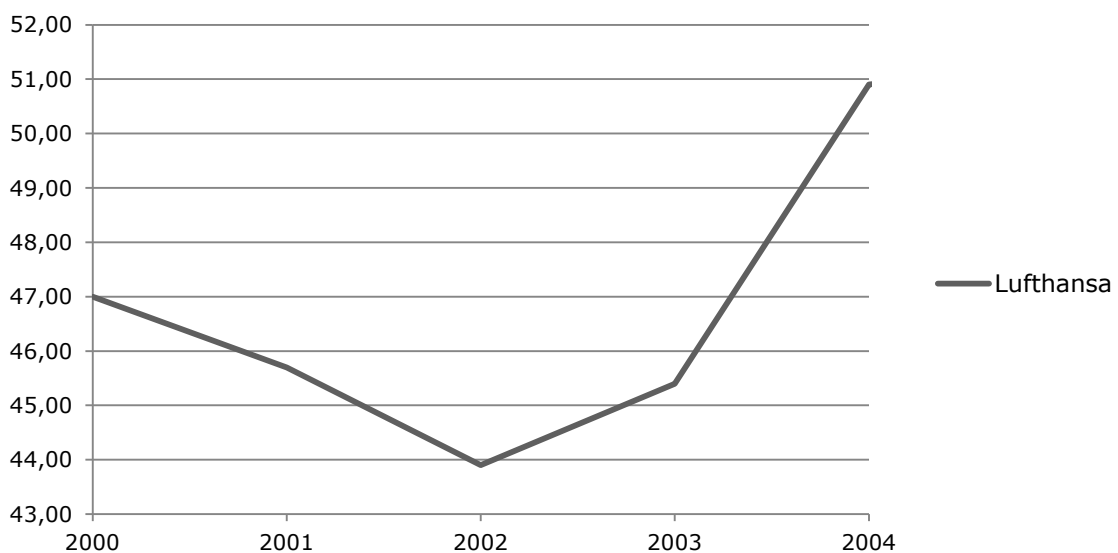
Figuur 5. Evolutie van het aantal passagiers, Ryanair & easyJet (in miljoen) (2000 – 2004)



Bron: Eigen verwerking data

Ter illustratie maken we even de vergelijking met het aantal passagiers van Lufthansa in dezelfde periode, ook hier weer uitgedrukt in miljoenen passagiers. Brussels Airlines is bij gebrek aan voldoende cijfermateriaal uit deze figuur gelaten.

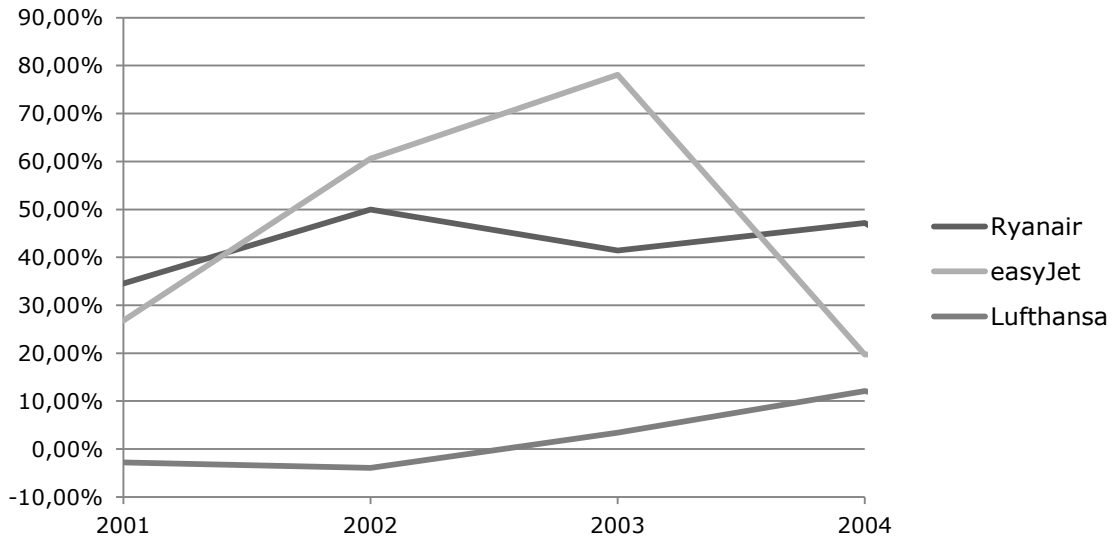
Figuur 6. Evolutie van het aantal passagiers, Lufthansa (in miljoen) (2000 – 2004)



Bron: Eigen verwerking data

Om het op een andere manier visueel te tonen, worden in figuur 7 de groeipercentages getoond. Het getoonde percentage geeft de procentuele passagiersstijging weer ten opzichte van het jaar daarvoor.

Figuur 7. Procentuele stijging van het aantal passagiers Ryanair, easyJet en Lufthansa (2001 – 2004)



Bron: Eigen verwerking data

Het valt op te merken dat Ryanair noch easyJet negatieve groeipercentages behaalden. Lufthansa had wel negatieve percentages in 2001 en 2002. In de jaren daaropvolgend kende Lufthansa weer een groei in het aantal passagiers, maar de procentuele aangroei ligt onder het niveau van de besproken low cost maatschappijen.

3.3. 2008 - 2011

Volgens Franke en John (2011, p. 20 – 22) was de impact van de recessie in 2008, behalve die van de recessie na de Tweede Wereldoorlog, veel groter dan die van andere recessies. Het aantal passagiers op de internationale luchtvaartmarkt daalde enorm. Net zoals bij de vorige crisis was het onmogelijk voor niet-rendabele bedrijven om operationeel te blijven, waardoor de markt werd uitgezuiverd.

In de eerste helft van 2008 stegen de brandstofprijzen fenomenaal waardoor de winst die luchtvaartmaatschappijen toch wisten te realiseren steeds kleiner werd. Gelukkig daalden deze brandstofprijzen net voordat de crisis echt losbarstte in 2008, wat de luchtvaartmaatschappijen terug wat marge gaf.

Het voordeel voor de full service luchtvaartmaatschappijen tijdens deze crisis, vergeleken met de vorige, is dat een herdefiniëring van het bedrijfsmodel niet de hoofdzaak was. Bij de eerste tekenen van een terugval verminderden de full service maatschappijen hun capaciteit door vliegtuigen aan de grond te zetten. Dit resulteerde in een stabielere omgeving op korte termijn. Op lange termijn zou dit kunnen betekenen dat er extra kosten moeten gemaakt worden om de luchtvloot terug operationeel te krijgen, maar dit is afhankelijk van de financiële toestand van de kredietverstrekkers.

De daling in de vraag was niet zo extreem als verwacht aangezien veel particulieren hun transportkeuzes niet wijzigden. De grote terugval vond voornamelijk plaats in het businesssegment. Klantenloyaliteit was nu eens zo belangrijk, maar het woog niet op tegen de economische overwegingen. Dit maakte het noodzakelijk voor full service luchtvaartmaatschappijen om hun lange termijn groeistrategie onder de loep te nemen.

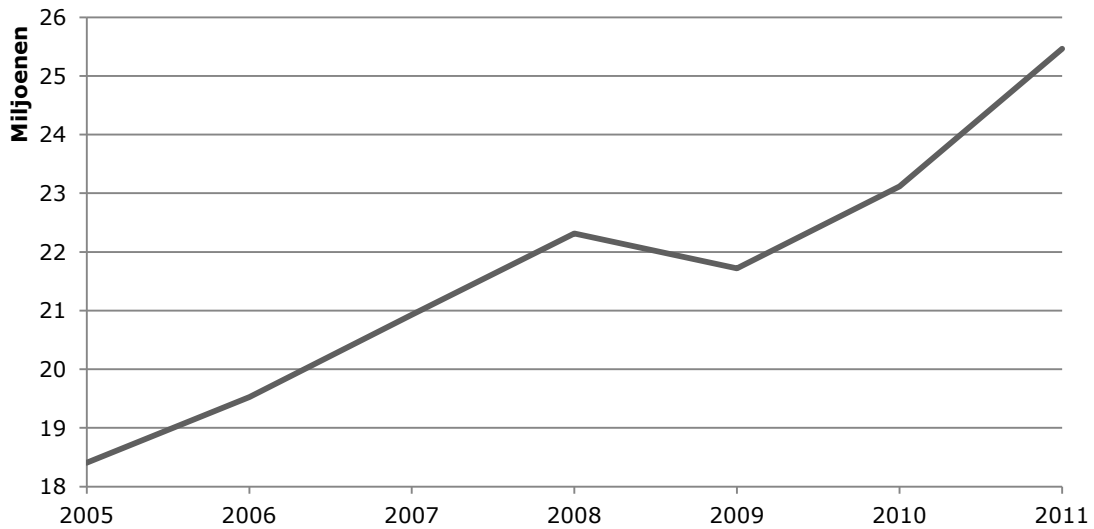
Voor low cost maatschappijen was deze periode, net zoals de voorgaande, een periode met een groeiend aantal passagiers. Ondanks dat het ook deze keer mogelijk was om zonder kleerscheuren door de periode te komen, worden de marges toch in vraag gesteld. Zo blijken de low cost luchtvaartmaatschappijen slechts geringe mogelijkheden te hebben aan de kostenzijde en wordt innovatie naar de toekomst toe noodzakelijk.

Deze crisis heeft de consolidatie van de markt versneld. Er vinden veel fusies en overnames plaats ondanks dat allianties veel voordelen te bieden hebben. Fusies en overnames vereisen namelijk veel tijd en financiële middelen terwijl men met een alliantie ook veel van de voordelen kan bereiken maar met minder risico's. Toch vinden veel overnames en fusies plaats omwille van de heersende marktsituatie. Deze crisis belooft een lange nasleep op de luchtvaartmarkt.

In heel dit verhaal wordt de gunstige ligging van Europa nog maar eens duidelijk. Zo kan Europa, als centraal gelegen continent, genieten van de continentale en intercontinentale passagiersstromen. Hierdoor kunnen de hub en spoke luchtvaartmaatschappijen makkelijker meer passagiers over hun netwerk vervoeren.

Ondanks de goede positie van Europa op de internationale luchtvaartmarkt, en de daarbij samengaan­de stijging van het aantal passagiers in 2011, zal Europa niet kunnen blijven groeien omwille van de zwakke economische toestand van de regio (International Air Transport Association, 2011, p. 3). Fiigr 8 toont de terugval in het aantal passagiers op de Belgische luchtvaartmarkt door deze crisis.

Figuur 8. Evolutie van het aantal passagiers op de Belgische luchthavens (in miljoen) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Het is duidelijk dat de economische crisis een effect heeft gehad op de Belgische luchtvaartactiviteiten. We kunnen deze impact echter opsplitsten naar de twee belangrijkste luchthavens in België: Brussels Airport en Brussel South Charleroi Airport (BSCA).

Figuur 9. Situering van Brussels Airport en Brussels South Charleroi Airport

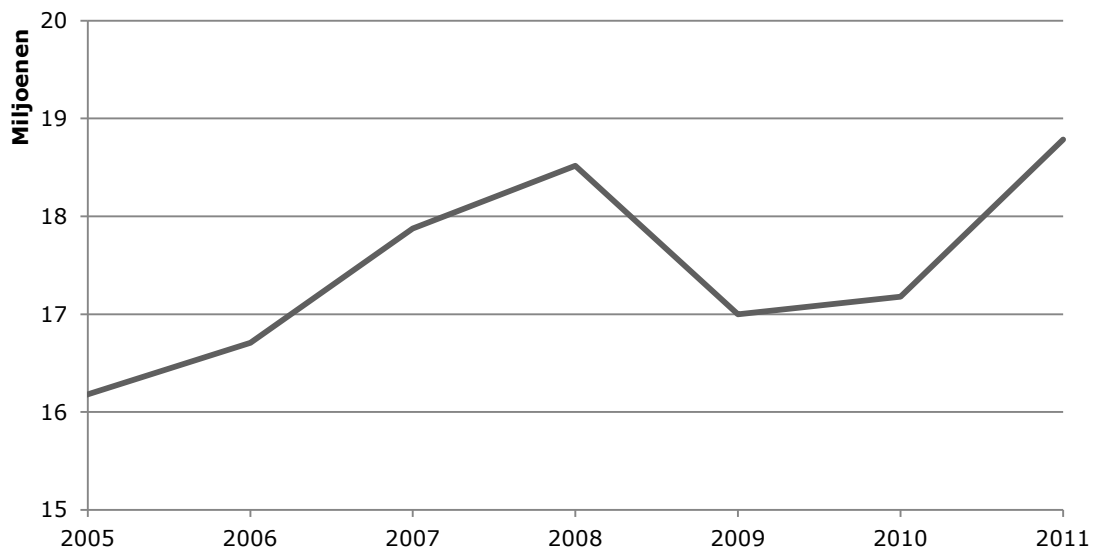


Bron: Eigen verwerking data

Brussels Airport is de meest centraal gelegen luchthaven van België en staat in voor het grootste aantal passagiers. Brussel South Charleroi Airport daarentegen is een secundaire luchthaven die verder verwijderd ligt van de hoofdstad. Op de afbeelding zijn beide luchthavens aangeduid, het bovenste punt staat voor Brussels Airport en het onderste voor Brussel South Charleroi Airport.

Dankzij figuur 10 is het zeer goed zichtbaar dat er een duidelijke terugval is in het aantal passagiers op Brussels Airport. De figuur van het aantal passagiers kent hetzelfde verloop als de figuur van alle passagiers op Belgische luchthavens.

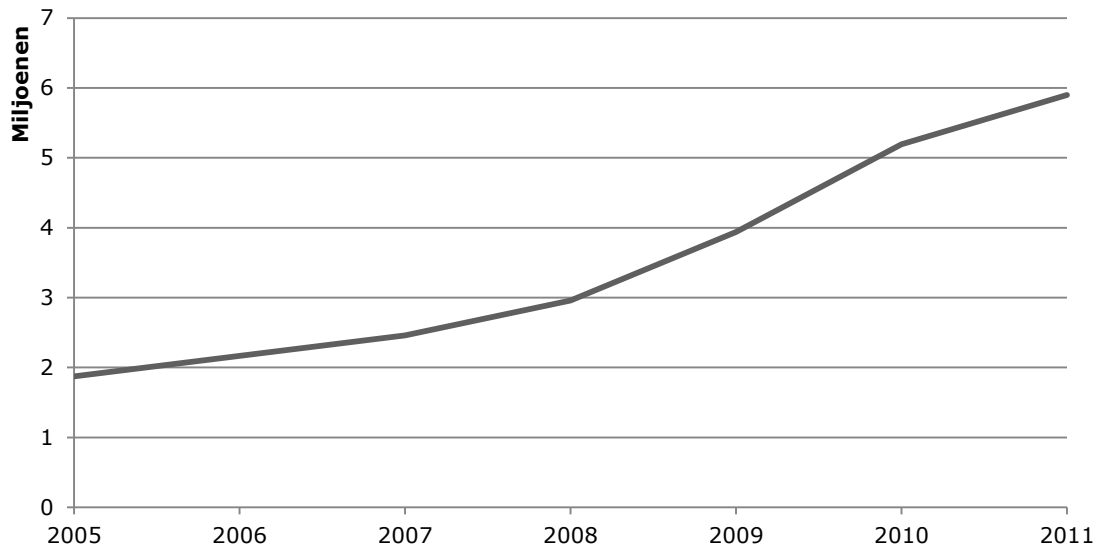
Figuur 10. Evolutie van het aantal passagiers, Brussels Airport (in miljoen) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Een impact van de crisis is niet of nauwelijks op te merken in figuur 11. Dit is te wijten aan de sterke positie van de low cost luchtvaartmaatschappijen, in het bijzonder die van Ryanair.

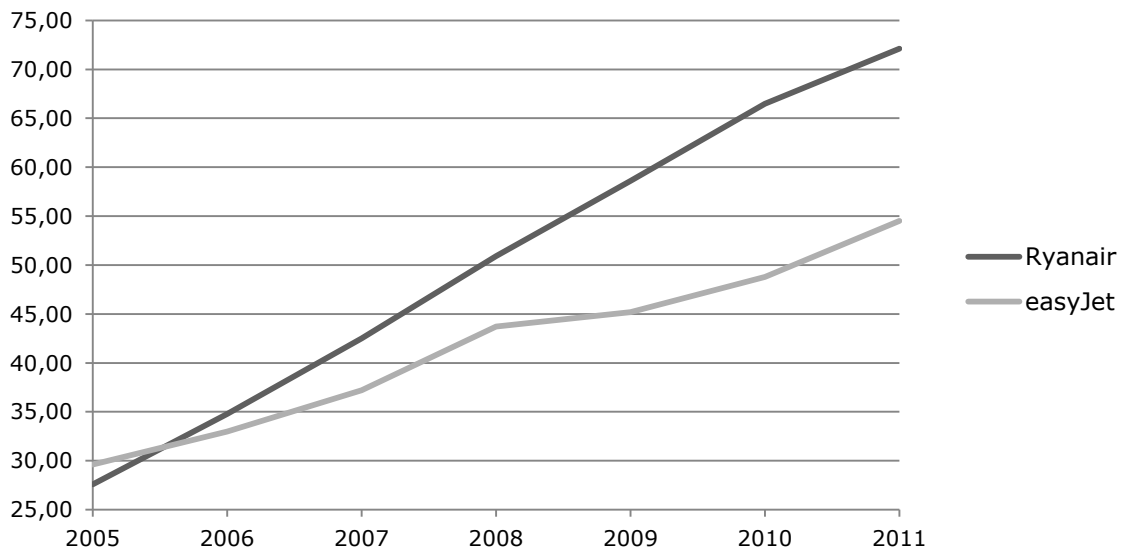
Figuur 11. Evolutie van het aantal passagiers, Brussels South Charleroi Airport (in miljoen) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 12 toont aan dat beide low cost maatschappijen een stijgend aantal passagiers kunnen voorleggen tijdens de crisis. De gegevens zijn uitgedrukt in miljoenen passagiers. Er is een knak merkbaar in de evolutie van het aantal passagiers van easyJet, dit zal verderop nog aangetoond worden.

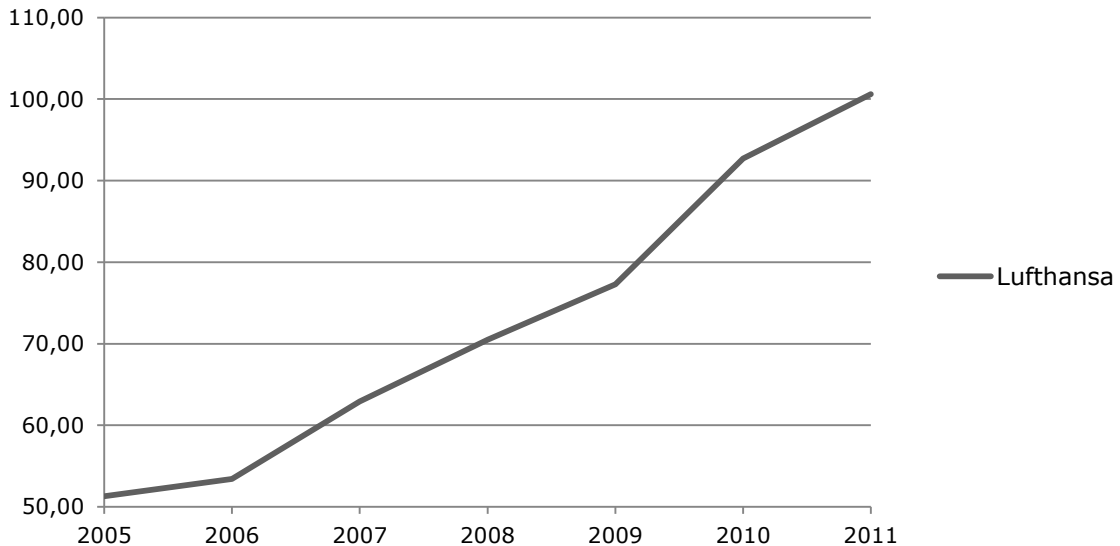
Figuur 12. Evolutie van het aantal passagiers, Ryanair & easyJet (in miljoen) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 13 geeft de evolutie weer van het aantal passagiers van Lufthansa, ook hier weer uitgedrukt in miljoenen. Er valt op te merken dat er nog steeds groei is tijdens de besproken, maar dat deze groei trager verloopt.

Figuur 13. Evolutie van het aantal passagiers, Lufthansa (in miljoen) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

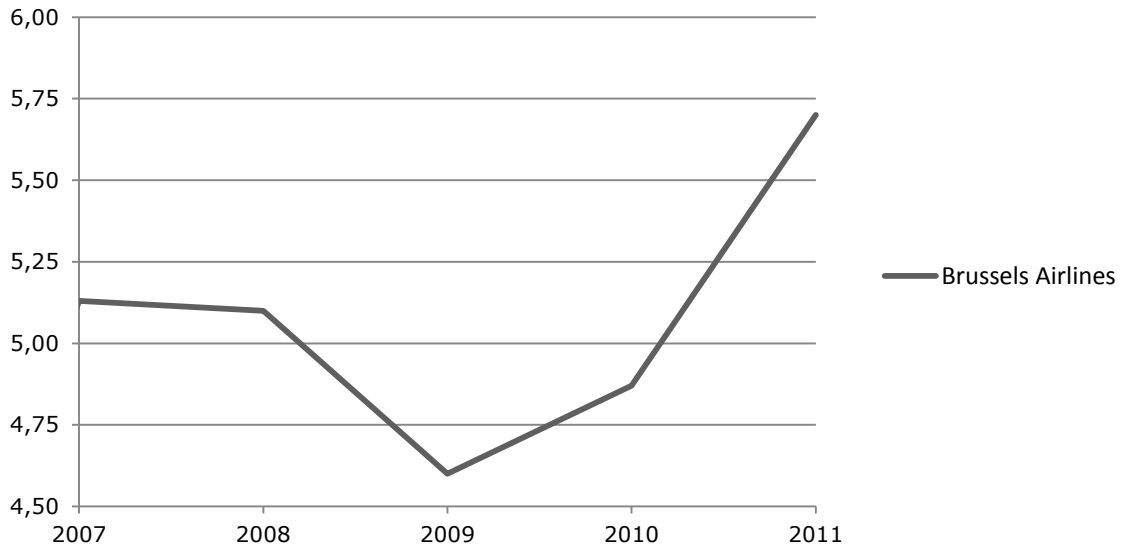
Lufthansa kon dit naar eigen zeggen¹⁹ realiseren dankzij de sterkte van de luchtvaartgroep, de samenwerkingsvoordelen die de groep met zich meebrengt en een kostenbesparende strategie die niet afdoet aan de aangeboden services.

"The Lufthansa Group has successfully flown through the economic and financial crisis. The good result is the consequence of a targeted and determined reaction, and a remarkable team performance. A strong Airline Group and optimized cost structures are success factors that will also pay off in the future,"

¹⁹ <http://presse.lufthansa.com/en/news-releases/singleview/archive/2010/october/28/article/1805.html>

Het aantal passagiers van Brussels Airlines, uitgedrukt in miljoenen, kent wel een terugval tijdens de besproken periode, in tegenstelling tot Lufthansa. Vanaf 2007 neemt het aantal passagiers af, met het absolute dieptepunt in 2009. Vanaf 2010 weet de maatschappij terug een geringe groei te realiseren om in 2011, mede dankzij de toetreding tot Star Alliance, een nog grotere groei te kennen.

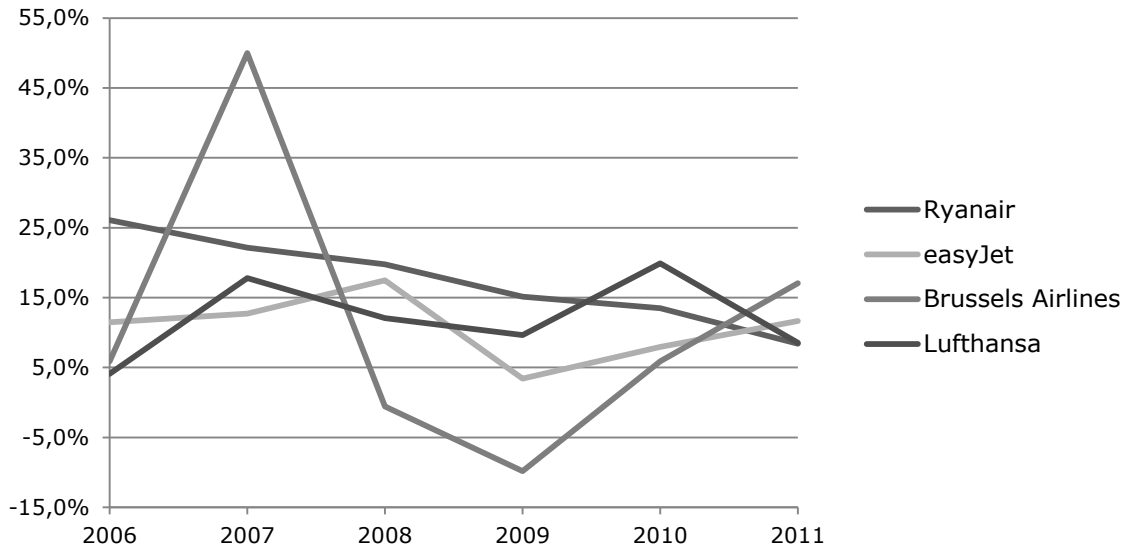
Figuur 14. Evolutie van het aantal passagiers, Brussels Airlines (in miljoen) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Om het op een andere manier te tonen, worden in figuur 15 de groeipercentages getoond. Het getoonde percentage geeft de procentuele passagiersstijging weer ten opzichte van het jaar daarvoor. Brussels Airlines is bij gebrek aan voldoende cijfermateriaal uit deze figuur gelaten.

Figuur 15. Procentuele stijging van het aantal passagiers van Ryanair, easyJet, Brussels Airlines en Lufthansa (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Ryanair, easyJet en Lufthansa kunnen gedurende de besproken periode positieve groeipercentages realiseren. De eerder vermelde knik in de groeicurve van easyJet is hier duidelijk zichtbaar als een daling in het groeipercentage tussen 2008 en 2009.

De passagiersaantallen van Ryanair toonden een mooie stijgende lijn. Maar deze figuur toont ons een ander verhaal, de groei neemt namelijk jaar na jaar af.

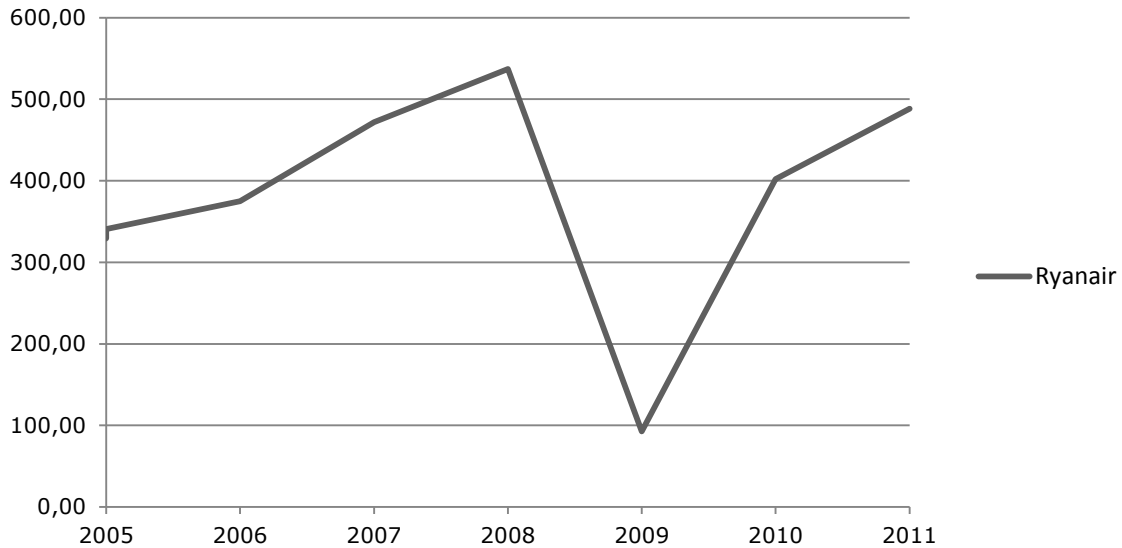
Brussels Airlines heeft in 2007 een enorme toename in het aantal passagiers. Dit is te wijten aan het feit dat de activiteiten van Virgin Express nu onder de naam Brussels Airlines worden geregistreerd. Hiervoor waren SN Brussels Airlines en Virgin Express namelijk nog juridisch onafhankelijke entiteiten.

Het is echter ook belangrijk te kijken naar het operationeel resultaat. Passagiersstijgingen zijn namelijk nietszeggend als dit betekent dat de ticketprijzen hiervoor aanzienlijk gedaald zijn (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012). Wanneer we dit voor Ryanair, easyJet en Brussels Airlines berekenen²⁰, kunnen we figuur 16, 17 en 18 samenstellen.

²⁰ Zie bijlagen 3, 6, 7 en 14

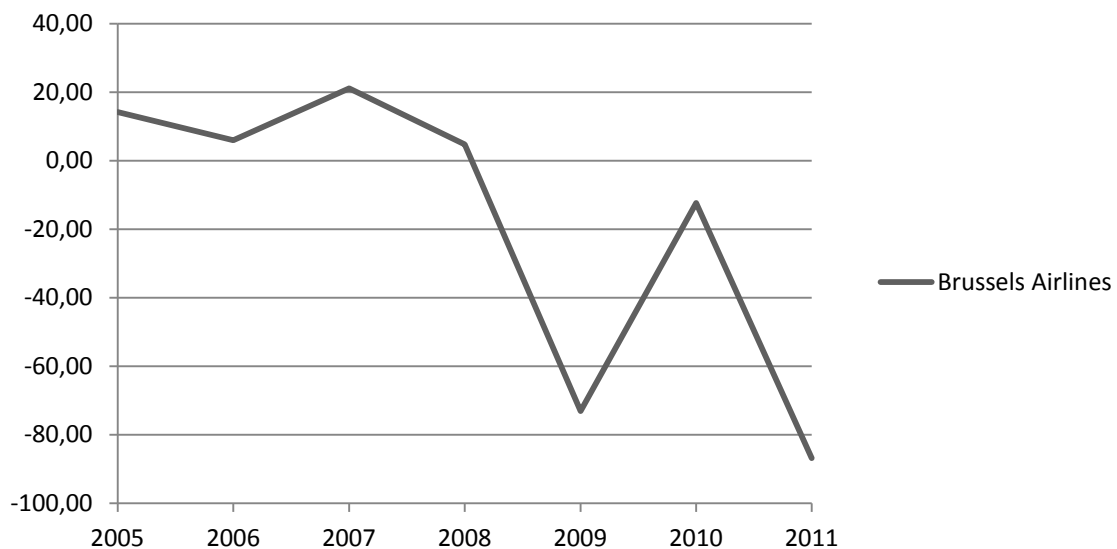
Figuren 16, 17 en 18 tonen duidelijk aan dat alle drie de luchtvaartmaatschappijen een neerslag door de crisis gehad hebben ondanks dat hun passagiersaantallen al dan niet bleven stijgen. Merk op dat enkel Brussels Airlines in de negatieve cijfers terecht komt.

Figuur 16. Evolutie van het bedrijfsresultaat vóór afschrijving goodwill, Ryanair (in miljoen €) (2005 – 2011)



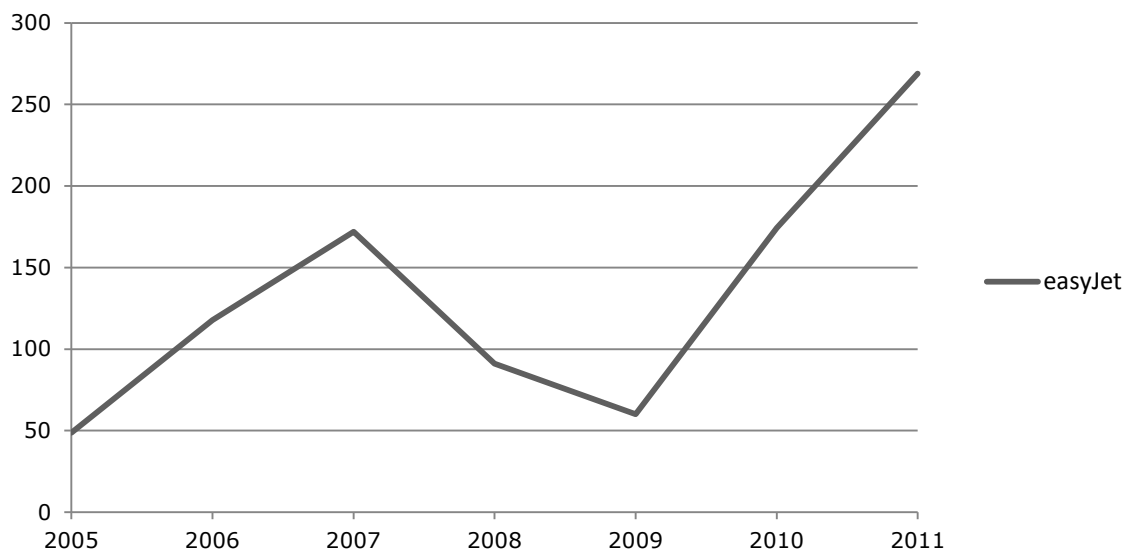
Bron: Eigen verwerking data

Figuur 17. Evolutie van het bedrijfsresultaat, Brussels Airlines (in miljoen €) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 18. Evolutie van het operationeel resultaat, easyJet (in miljoen £) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Hoofdstuk 4: Het bedrijfsmodel

4.1. Inleiding

Voordat we verder gaan met de verdere uitwerking van de onderzoeksvragen is het belangrijk dat we de verschillende bedrijfsmodellen van de luchtvaartmaatschappijen bekijken. In dit hoofdstuk worden de verschillende bedrijfsmodellen besproken en vervolgens komen de drie luchtvaartmaatschappijen aan de beurt. Aan de hand van de besproken bedrijfsmodellen bespreken we dan de eigenschappen en positioneren we elk van de luchtvaartmaatschappijen.

In de passagiersluchtvaart zijn er drie types van luchtvaartmaatschappijen te onderscheiden, namelijk de full service -, de low cost - en de chartermaatschappijen. Laatstgenoemde wordt in deze masterproef buiten beschouwing gelaten.

De full service luchtvaartmaatschappijen opteren volgens (Hunter 2006, p. 315) voor een differentiatie strategie terwijl de low cost maatschappijen de weg van kostenleiderschap inslaan. Binnen elk model trachten de maatschappijen zich steeds te onderscheiden van elkaar waardoor er per model ook een zekere mate van heterogeniteit ontstaat.

Toch kunnen we volgens Geert Scot een trend opmerken waar beide bedrijfsmodellen steeds meer in elkaar overvloeien. Vroeger sprak men meer van full service luchtvaartmaatschappijen versus low cost luchtvaartmaatschappijen terwijl die modellen nu aan het vervagen zijn. De klassieke full service luchtvaartmaatschappijen zijn een beetje meer richting low cost geëvolueerd en de low cost luchtvaartmaatschappijen zijn een beetje meer richting full service geëvolueerd.

Deze evolutie heeft echter niet bij elke maatschappij plaatsgevonden. Terwijl easyJet haar producten ook aanbiedt via de traditionele reservatiesystemen, corporate deals aanbiedt aan bedrijven en vliegt van internationale luchthavens, heeft Ryanair vast gehouden aan het pure low cost model (Geert Scot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012 & Jan Van der Cruysse, persoonlijke communicatie, 17 april, 2012).

4.2. Full service maatschappijen

Full service maatschappijen, ook wel gekend als full service network carriers of legacy carriers, worden in Europa, volgens *Analyses of the European air transport market: Annual Report (2008, 2008, p. 6)* voornamelijk gekenmerkt als de nationale luchtvaartmaatschappijen die reeds lange tijd bestaan, zoals bijvoorbeeld Lufthansa en Air France-KLM. Maar er bestaan ook recentere voorbeelden die zijn ontstaan als opvolger van een nationale luchtvaartmaatschappij.

Zo werd bijvoorbeeld Sabena door haar dochteronderneming Delta Air Transport vervangen in 2001. Later werd besloten om de naam Delta Air Transport te wijzigen naar SN Brussels Airlines. Brussels Airlines ontstond wanneer SN Brussels Airlines en de low cost maatschappij Virgin Express fuseerden in 2007.

De liberalisering van de luchtvaartmarkt had grote gevolgen voor de luchtvaartmaatschappijen. De markt die ze kenden, onderging namelijk grote veranderingen door de herziening van de economische en juridische spelregels. Deze vernieuwing bracht kansen met zich mee voor de bestaande luchtvaartmaatschappijen, maar ook voor nieuwkomers. Deze nieuwkomers, de low cost maatschappijen, kregen eindelijk de kans de markt te betreden en voerden de druk op om kostenefficiënt te zijn.

Enkele jaren na het *Airline Deregulation Act* van 1978 werden de Verenigde Staten gekenmerkt door overnames en samenwerkingen. Luchtvaartmaatschappijen, vooral de reeds bestaande luchtvaartmaatschappijen, gingen samenwerkingsakkoorden aan of namen minder sterke luchtvaartmaatschappijen over. Op deze manier werd het mogelijk meer marktmacht te verkrijgen, de omvang van het netwerk uit te breiden en de concurrentie met de nieuwe low cost maatschappijen aan te gaan (Doganis, 2001, p. 60).

Doordat het liberaliseringproces in Europa later van start ging en het een geleidelijk proces was, liepen de Europese luchtvaartmaatschappijen achter op de Amerikaanse. Hun groeistrategie verschilde echter niet veel van die van de Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen. Zo trachtten ze eerst de marktmacht in het land van herkomst te maximaliseren door middel van overnames en afspraken. Als dit verwezenlijkt was, werd de focus uitgebreid naar de Europese markt zodat men ook hier iets te betekenen zou hebben. Zo kochten luchtvaartmaatschappijen zich bijvoorbeeld in bij andere luchtvaartmaatschappijen. Een volgende stap in hun groeistrategie was de toetreding tot of het oprichten van allianties, hierdoor werd het mogelijk om belangrijke markten buiten Europa te betreden (Doganis, 2001, p. 61-62).

4.2.1. De service

In het kader van hun differentiatiestrategie kenmerken de full service maatschappijen zich door de voorziening van een goede service, zowel voor als tijdens de vlucht. Dit houdt ook in dat er diverse klassen bestaan en dat er aansluitende vluchten worden aangeboden. De meeste full service maatschappijen hebben een gediversifieerde luchtvloot en maken gebruik van een hub en spoke netwerk, waardoor deze ook wel hub en spoke luchtvaartmaatschappijen genoemd worden. De geografische reikwijdte van hun netwerk is globaal, met uitzondering van enkele kleinere maatschappijen waarvan het netwerk beperkt blijft tot het Europese grondgebied (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 5-7).

Deze luchtvaartmaatschappijen opteren, zoals eerder gesteld door (Hunter, 2006, p. 315), dus voor een differentiatiestrategie. Dit realiseren ze door tijdens de vlucht meer ruimte en comfort aan te bieden, maar ook in-flight entertainment, gratis eten en alcoholische dranken. Op de luchthaven biedt men lounges ter beschikking aan en om hun loyale klanten te belonen wordt er gebruik gemaakt van een frequent flyer programma.

4.2.1.1. In-flight entertainment

Alamdari (1999, p. 203) stelt dat door stijgende concurrentie, veroorzaakt door de flexibilisering van de wetgeving, er steeds meer geïnvesteerd wordt in inflight service, en voornamelijk inflight entertainment, in het kader van productdifferentiatie.

De bestaande in-flight entertainmentsystemen bestaan vooral uit communicatie-, audio- en beeldschermssystemen. De communicatiesystemen omvatten telefoon- en faxtoestellen en ingebouwde oplaadpunten. De audiosystemen bieden muziekkzenders en opgenomen programma's, zoals interviews met bekende of publieke figuren, aan. De systemen gebaseerd op een beeldscherm omvatten informatie over de bestemming, films op aanvraag, gokken, computerspellen, catalogi, *exterior* camera zicht, ... (Alamdari, 1999, p. 204).

4.2.1.2. Frequent flyer programma

Dergelijk programma maakt het mogelijk dat de consument punten spaart telkens hij een vlucht boekt. De gespaarde punten kunnen dan later ingewisseld worden tegen gratis vluchten, upgrades voor vluchten, vouchers om te winkelen, gratis nachten in hotels, donaties aan een goed doel en tal van andere opties.

4.2.2. De luchtvloot

In tegenstelling tot low cost luchtvaartmaatschappijen beschikken full service luchtvaartmaatschappijen vaak over een sterk gediversifieerde luchtvloot. Deze variatie is namelijk nodig om aan de eisen van hun netwerk te voldoen en zich te profileren in het kader van hun differentiatiestrategie. Zo hebben luchtvaartmaatschappijen een gediversifieerde luchtvloot nodig om te voldoen aan de vraag voor routes naar de drukke hubs net zoals aan de vraag voor de minder drukke regionale *feeder* routes. Wanneer de routes en de vraag naar diensten op deze routes gelijk zijn aan elkaar, is er geen nood aan een gediversifieerde luchtvloot. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de meeste low cost luchtvaartmaatschappijen (Brüggen & Klose, 2010, p. 300).

Dankzij *economies of density* is het financieel voordeliger om langeafstandsvluchten uit te voeren met grotere types vliegtuigen. Dit omdat het goedkoper is om met 400 passagiers aan boord te vliegen, dan twee keer een vlucht uit te voeren met 200 passagiers aan boord. Hier moet echter de opmerking gemaakt worden dat de aangeboden frequentie, als onderdeel van de service, buiten beschouwing wordt gelaten. Als de aangeboden frequenties wel van belang zijn, zoals bij de meeste full service maatschappijen het geval is, worden de voordelen als gevolg van *density* niet altijd behaald (Brüggen & Klose, 2010, p. 300).

4.2.3. Het hub en spoke netwerk

De ontwikkeling van een hub en spoke strategie bij full service luchtvaartmaatschappijen was een van de grote gevolgen van de liberalisering. De nationale luchtvaartmaatschappijen evolueerden naar nieuwe maatschappijen met een hub en spoke structuur of naar een maatschappij als lid van een internationale alliantie met een multi-hub structuur (Alderighi, Cento, Nijkamp & Rietveld, 2007, p.529 – 537).

Een hub en spoke netwerk is een netwerk waar luchthavens met een lagere capaciteit en/of een kleinere afzetmarkt de grotere luchthavens als het ware voeden. In plaats van alle luchthavens in het netwerk met elkaar te verbinden centraliseert men de vluchten naar de hubs. De passagiers worden naar hun bestemming gebracht door middel van connecterende vluchten via de hub. Hierdoor ontstaan er dus luchthavens met hoge frequenties aan vluchten en kunnen er regio's bediend worden die onder een point to point structuur niet genoeg passagiers konden bieden om een volwaardig 'punt' in het netwerk te zijn.

Oum, Zhang en Zhang (1995, p. 837 e.v.) bespreken de voordelen van een hub and spoke netwerk aangezien full service maatschappijen steeds vaker voor dit netwerk, of de verdere ontwikkeling ervan, kiezen. Deze voordelen ontstaan doordat door de ontwikkeling van een hub en spoke netwerk meer passagiers op een vlucht naar een bepaalde hub zitten. Het hogere aantal passagiers op deze vlucht zal de gemiddelde kost per passagier doen dalen. Dit noemt men *economies of density*, oftewel voordelen als gevolg van de dichtheid.

Behalve dit productieve voordeel is er ook een marketinggerelateerd voordeel, met name de toename in het aantal vluchten per hub. Door de centralisering van de vluchten wordt er frequenter op een bepaald hub gevlogen. Deze stijging in de frequentie van het aantal vluchten heeft als gevolg dat de luchtvaartmaatschappij aantrekkelijker wordt voor de consument, aangezien de consument nu een uitgebreidere keuze heeft.

In *Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008* (2008, p. 7) merkt men hieraan gerelateerd op dat een toename in de vraag er ook voor kan zorgen dat het gebruik van grotere toestellen gerechtvaardigd wordt, waardoor de eenheidskost per plaats zal dalen, ook wel gekend als schaalvoordelen. Er wordt in deze paper ook gesproken over multi-product schaalvoordelen. Deze ontstaan omdat men efficiënter te werk kan gaan door voorzieningen zoals bijvoorbeeld onderhoud te centraliseren naar de hub.

De keuze van het netwerk zal dus op termijn een effect hebben op de winst en dus ook op het optimaal aantal aangeboden vluchten. Een maatschappij zal dus trachten haar netwerk zo te ontwikkelen opdat de beslissingen van de andere luchtvaartmaatschappijen worden beïnvloed in hun voordeel.

Samenvattend kunnen we dus stellen dat het door een hub en spoke netwerk mogelijk is de kosten te drukken en de kwaliteit van de aangeboden diensten te verbeteren. Deze voordelen worden door Oum, Zhang en Zhang (1995) ook wel het netwerkeffect genoemd. Het netwerkeffect houdt in dat naarmate een luchtvaartmaatschappij een meer verbonden netwerk ontwikkelt de marginale winst zal stijgen.

De centralisering van de aangeboden vluchten brengt met zich mee dat er meer output mogelijk is, aangezien de marginale kost daalt en de marginale opbrengst stijgt. Deze stijging in het aantal aangeboden vluchten heeft een impact op de concurrerende luchtvaartmaatschappijen, hun output zal namelijk dalen aangezien er een optimaal aantal vluchten bestaat.

De keuze voor een hub en spoke netwerk brengt volgens Berry (1990, p. 394) ook andere voordelen met zich mee. Doordat een luchtvaartmaatschappij haar activiteiten centraliseert naar bepaalde hubs, wordt de aanwezigheid van deze luchtvaartmaatschappij vergroot in vergelijking tot andere luchtvaartmaatschappijen. Deze vergrootte aanwezigheid brengt met zich mee dat de luchtvaartmaatschappij in kwestie meer macht krijgt, aangezien zij een belangrijke financieringsbron van de luchthavens zijn. Het zeggenschap van de luchtvaartmaatschappij op de luchthaven maakt het mogelijk andere luchtvaartmaatschappijen te mijden of hun uitbreiding op de luchthaven te beperken. De dominantie van een luchtvaartmaatschappij op een bepaalde hub heeft ook als gevolg dat het voor de maatschappij mogelijk wordt een hogere prijs aan te rekenen. Deze hogere prijs in combinatie met de lagere kosten zorgt zo voor een hogere winst.

Maar deze dominantie op een bepaalde hub heeft ook voordelen voor de consument. Oum, Zhang en Zhang (1995, p. 837) wijzen erop dat de bereidheid tot betalen kan stijgen bij de consument, wat blijkt geeft van waardering. Dit is toe te wijzen aan bijvoorbeeld de hogere frequentie van de vluchten en het frequent flyer programma.

Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008 (2008, p. 7) wijst echter ook op de nadelen die deze netwerkbenadering met zich mee brengt. Zo is het niet eenvoudig om complexe vluchtschema's op te stellen met de beperkte tijd die voorhand is, men wil namelijk een zo kort mogelijke turnaround hebben. Maar ook de extra druk die ontstaat doordat er op piekmomenten zeer veel vluchten toekomen en vertrekken kan problemen met zich meebrengen, net zoals de vertragingen die hierdoor ontstaan.

4.2.4. De kosten

Dit type van maatschappijen heeft hogere algemene kosten doordat ze een hub en spoke netwerk ontwikkelen en hogere operationele kosten door het hoog niveau van de aangeboden service. Zo moet bijvoorbeeld het personeel voor meer types vliegtuigen opgeleid zijn. Deze hogere kosten leiden niet automatisch tot een lagere winstmarge aangezien ze net door de service en de ontwikkeling van het netwerk een hoger tarief kunnen hanteren (Hunter, 2006, p. 315 - 320).

Om de algemene kosten te doen dalen en om de capaciteitsbenutting te optimaliseren treden veel full service maatschappijen toe tot allianties. Maar door *off peak* promoties en andere promoties (bijvoorbeeld lastminute promoties) tracht men de capaciteit van de reeds geplande vluchten te optimaliseren. De kosten van een geplande vlucht zijn namelijk gezonken kosten aangezien deze vlucht sowieso zal doorgaan, of er nu 15 passagiers of 100 passagiers aan boord zijn. (Hunter, 2006, p. 315 - 320).

4.2.5. Strategische allianties

Thoelen (2010, p. 79-80) beschrijft dat de liberalisering in de luchtvaart ervoor gezorgd heeft dat luchtvaartmaatschappijen meer vrijheden kregen om naar meer bestemmingen te vliegen. Deze nieuwe mogelijkheden brachten met zich mee dat het netwerk moest mee evolueren. Om deze internationale netwerken op te zetten was samenwerking nodig tussen verschillende maatschappijen op strategische locaties zodat het netwerk zich optimaal kon ontwikkelen.

Door allianties op te richten of er tot toe te treden kon men een efficiënt netwerk ontwikkelen, kosten kon besparen en passagiersstijgingen realiseren. Kostenbesparingen werden mogelijk door gezamenlijke aankopen te plaatsen, schaalvoordelen te realiseren en een gezamenlijke marketing te voeren.

Stijgingen in de passagiersaantallen kan men realiseren indien de maatschappijen van de alliantie gaan samenwerking door code-sharing, frequent flyer programma's en het afstellen van de netwerken op elkaar. Wanneer de netwerken goed op elkaar zijn afgestemd, zodat men een efficiënt internationaal netwerk creëert, stijgen de mogelijkheden voor de passagiers en dus ook de aantrekkelijkheid van het netwerk. Indien er stijgingen in de passagiersaantallen gerealiseerd worden, kunnen de kosten over meer passagiers gespreid worden waardoor de kosten per passagier dalen.

4.2.6. De prijsstrategie

De luchtvaart markt wordt gekenmerkt door hoge vaste kosten, vergankelijke goederen en klantsegmenten met verschillende niveaus van bereidheid tot betalen. Doordat luchtvaartmaatschappijen zulke hoge vaste kosten hebben, worden hun extra uitgaven relatief klein per extra passagier. Hierdoor kunnen combinaties van meer passagiers of tickets aan hogere prijzen een positieve impact hebben op de winst. Luchtvaartmaatschappijen hebben daarom speciale *yield management* technieken ontwikkeld zodat ze meer omzet kunnen behalen.

Hierbij is het belangrijk dat ze te weten komen wat de bereidheid tot betalen is van de verschillende groepen om er vervolgens voor te zorgen dat zo weinig mogelijk passagiers onder dat niveau hun tickets aankopen (Marmorstein, Rossomme & Sarel, 2003, p. 147 – 167).

Zo zijn vakantiegangers een meer prijsbewustere doelgroep van luchtvaartmaatschappijen waardoor ze sneller voordelen qua flexibiliteit en planning zullen inwisselen tegen lagere prijzen. In het zakelijke segment van de passagiers is er een onderscheid te maken tussen de betaler en de passagier en zijn flexibiliteit en comfort vaak van groter belang dan de prijs.

Het is echter van groot belang om kwalitatieve data te verzamelen en deze vervolgens te implementeren naar de toekomst toe. Op basis van deze gegevens kan men namelijk voorspellingen maken voor andere vluchten en hierdoor de tarieven beter aanpassen aan de bereidheid tot betalen van de passagiers waardoor er meer omzet gerealiseerd kan worden (Marmorstein, Rossomme & Sarel, 2003, p. 147 – 167).

Full service maatschappijen hanteren bij de prijszetting diverse tools om de winst te maximaliseren. Zo hebben ze op basis van de verschillende klassen verschillende tarieven, dit wordt ook wel prijsdiscriminatie genoemd. Systemen om kortingen toe te kennen en klantenloyaliteit te bepalen zijn ook belangrijk in het proces van de prijszetting.

Full service maatschappijen maken bijvoorbeeld ook gebruik van de overboeking techniek. Dit houdt in dat men op basis van statische data beslist om meer tickets te verkopen dan dat er plaatsen beschikbaar zijn. Zo zal men dit bijvoorbeeld in grotere mate toepassen voor een vlucht die op maandagochtend vertrekt, omdat men verwacht dat er dan meer passagiers vast zitten in de file en hun vlucht niet kunnen halen. Hierdoor genereren ze meer inkomsten door ticketverkoop dan wanneer men enkel tickets verkoopt voor het aantal beschikbare plaatsen. Indien iedereen toch komt opdagen, hebben de passagiers, die bereid zijn de volgende vlucht te nemen, recht op een tegemoetkoming. Ondanks deze tegemoetkomingen zal de luchtvaartmaatschappij op lange termijn toch nog winst kunnen realiseren. Uiteraard is dit enkel het geval als het niet te frequent voorvalt (Malighetti, Paleari, & Redondi, 2009, p. 195).

Volgens Koenigsberg en Muller (2008, p. 280-282) bieden de meeste full service luchtvaartmaatschappijen ook lastminute aanbiedingen aan, iets wat bij low cost luchtvaartmaatschappijen niet of zelden voorkomt.

Hazledine (2011, p.130 -135) stelt dat full service luchtvaartmaatschappijen vaak gebruik maakten van extra voorwaarden om zo de verschillende groepen passagiers op te delen. Door goedkope tarieven ruime tijd op voorhand aan te bieden met de verplichte *saturday night stayover* was het mogelijk om zo een onderscheid te maken tussen zakenreizigers met een relatief hoge bereidheid tot betalen en vakantiegangers met een lagere bereidheid tot betalen. De laatste groep passagiers was namelijk bereid om hun tickets ruime tijd op voorhand te boeken om het prijsvoordeel te behalen. De *saturday night stayover* voorwaarde was hierbij meestal geen obstakel aangezien de vakantie vaak een weekend bevat.

De opkomst van de low cost luchtvaartmaatschappijen heeft ervoor gezorgd dat dit simpel maar effectieve systeem onder druk kwam te staan. Door enkel point-to-point vluchten aan te bieden is het niet mogelijk om extra voorwaarden op te leggen zoals de full service luchtvaartmaatschappijen dat deden.

4.3. Low cost maatschappijen

Zoals reeds gezegd wordt het bedrijfsmodel van de low cost maatschappijen gekenmerkt door kostenleiderschap als concurrentiestrategie. Dit vertaalt zich naar een sterke focus op kostenbesparingen doorheen de hele organisatie. We baseren ons op de door Porter (1985) gegeven definitie van kostenleiderschap:

Low-cost producer status involves more than just going down the learning curve. A low-cost producer must find and exploit all sources of cost advantage. Low cost producers typically sell a standard, no-frills, product and place considerable emphasis on reaping scale or absolute cost advantages from all sources. If a firm can achieve and sustain overall cost leadership, then it will be an above-average performer in its industry provided it can command prices at or near the industry average. At equivalent or lower prices than its rivals, a cost leader's low-cost position translates into higher returns. A cost leader, however, cannot ignore the bases of differentiation. If its product is not perceived as comparable or acceptable by buyers, a cost leader will be forced to discount prices well below competitors' to gain sales. This may nullify the benefits of its favorable cost position. (p. 12-13)

4.3.1. Kostenleiderschap

Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008 (2008) bespreekt strategische keuzes die low cost luchtvaartmaatschappijen maken om hun kosten te minimaliseren. Deze worden opgedeeld naar kostencategorieën zoals de luchtvloot, de in-flight service, het netwerk, de distributie, Verder in dit hoofdstuk worden enkele kostenbesparende keuzes besproken maar ze worden echt concreet uitgelegd aan de hand van Ryanair verderop in deze masterproef.

4.3.2. De service

Besparingen in deze categorie vertalen zich naar het hoger aantal zitplaatsen aan boord, maar ook naar de keuze voor minder toiletten en kombuizen. Op vlak van diensten kiest men ervoor om geen gratis maaltijden of drank aan te bieden en geen plaatsen toe te wijzen, net zoals er geen lounges beschikbaar zijn en er geen frequent flyer programma bestaat (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 8-10).

De inrichting van het toestel zorgt ervoor dat er meer passagiers aan boord kunnen waardoor de kosten over een grotere groep gespreid worden. Deze vermindering van de eenheidskosten is merkbaar in elke kostensoort, behalve deze van service. Dit omdat het aantal passagiers wel invloed heeft op de kosten van de aangeboden service, net zoals meer passagiers een, weliswaar beperkte, stijging in de brandstof veroorzaken. De stijging wordt echter gecompenseerd door de daling in de kosten, die veroorzaakt wordt door een grotere spreiding als gevolg van het hogere aantal passagiers (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 8-10).

De afwezigheid van gratis eten en drinken, lounges en een frequent flyer programma zorgt ervoor dat er algemene - en servicekosten bespaard kunnen worden. Doordat er geen plaatsen worden toegewezen is het mogelijk de passagiers sneller te laten instappen waardoor turnarounds sneller worden en vertragingen worden vermeden, hetwelk ook weer een positief effect heeft op de kosten (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 8-10).

4.3.3. De luchtvloot

Door het gebruik van een homogene luchtvloot, met een gemiddelde grootte, is het mogelijk kosten te beperken. De keuze van een vrijwel homogene luchtvloot brengt met zich mee dat men de kosten van het onderhoud en het personeel kan drukken, net zoals de aankoopkosten (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 8).

De besparingen op onderhoudskosten worden gerealiseerd doordat men minder reserveonderdelen nodig heeft aangezien er slechts met één type toestel gevlogen wordt, hierdoor bespaart men ook op de opslagkosten en op de kosten veroorzaakt door veroudering van de onderdelen. De uniformisering van de luchtvloot maakt het ook mogelijk besparingen te realiseren in het onderhoudsproces zelf, dit komt doordat het mogelijk is om sneller te werken en doordat het onderhoudspersoneel slechts voor één type toestel moet opgeleid zijn (Brüggen & Klose, 2010, p. 300).

De standaardisering van de luchtvloot zorgt ervoor dat men op de opleidingskosten van de bemanning kan besparen, maar ook op de personeelskosten van de reservebemanning. Als er bijvoorbeeld iemand van het boordpersoneel ziek wordt, kan deze gemakkelijk vervangen worden doordat men gebruik maakt van dezelfde luchtvloot (Brüggen & Klose, 2010, p. 300).

De grondafhandeling op de luchthaven kan vereenvoudigd worden waardoor het afhandelingsproces kostenefficiënter zal verlopen. Bij de aanschaf van het grondafhandelingsmateriaal en bij de opleiding van het personeel kunnen hierdoor kostenbesparingen gerealiseerd worden (Brüggen & Klose, 2010, p. 300).

Ten slotte zal men bij de aanschaf van een gestandaardiseerde luchtvloot een lagere prijs betalen dan bij de aanschaf van een gevarieerde luchtvloot (Brüggen & Klose, 2010, p. 300).

Desondanks voorgaande redenen kan het toch aangewezen zijn om een extra type in de luchtvloot op te nemen. Dit is het geval wanneer men een route wil bedienen waar veel zakenreizigers gebruik van maken en een hoge frequentie noodzakelijk is. Op dergelijke route is het dan raadzaam om met een kleiner toestel te vliegen, indien deze route uiteraard nog niet wordt bediend door full service luchtvaartmaatschappijen (Brüggen & Klose, 2010, p. 300).

4.3.4. Het point to point netwerk

Het netwerk van low cost luchtvaartmaatschappijen bestaat uit secundaire luchthavens die met elkaar verbonden zijn door een point to point netwerk. Kenmerkend aan het low cost model zijn de korte afstandsvluchten maar steeds meer komen middellange afstanden ook voor door de stijgende concurrentie en nieuwe asa's buiten Europa, zoals Marokko [Analyses of the European transport market, p. 8-10].

Dit betekent dat passagiers enkel van punt A naar B kunnen vliegen en er dus geen connecterende vluchten zijn. Indien passagiers van punt A naar punt C willen vliegen en er geen directe vlucht is tussen deze twee punten, dan zullen deze passagiers zelf hun opeenvolgende vluchten moeten boeken om in punt C te geraken. Het kenmerkende hieraan is dat er geen service is met betrekking tot bagage. Passagiers zijn zelf verantwoordelijk om hun bagage tijdig terug in te checken op hun volgende vlucht.

Zoals eerder aangetoond door Alamdari (2005) verschillen low cost maatschappijen wel vaker van elkaar in de keuze van hun operationele strategie. Zo stelt Alamdari (2005, p. 386) dat de keuze voor de secundaire luchthaven niet door alle low cost maatschappijen gemaakt wordt. Algemeen gesteld komt dit frequenter voor bij Amerikaanse low cost maatschappijen, maar ook in Europa komt dit voor. Zo was Virgin Express als Belgisch voorbeeld een maatschappij die vrijwel enkel grote luchthavens bediende: er werd gevlogen op Londen Heathrow, Zürich, Athene, Madrid en Rome Fiumicino.

EasyJet is zo ook een low cost luchtvaartmaatschappij die afwijkt van het basis low cost model: ze bieden vluchten aan van en naar grote luchthavens. De keuzes gemaakt door Ryanair en easyJet en de daarbij horende voordelen komen in de volgende hoofdstukken aan bod.

Dobruszkes (2006, p. 250) bespreekt vervolgens het verband tussen diverse elementen die tot de strategie behoren van een low cost maatschappij. De maximalisatie van het aantal vliegreizen van een vliegtuig, medemogelijk gemaakt door een snellere turnaround, brengt *density*-voordelen met zich mee. Deze voordelen, ook wel *economies of density* genoemd, houden in dat bij een procentuele stijging in het aantal aangeboden vluchten de kosten een procentueel kleinere stijging zullen kennen. We maken hier de onderstelling dat de gebruikte technologie, de omvang van het netwerk en de inputprijzen constant blijven.

De snellere turnaround, die een maximalisatie van de vliegtijd mogelijk maakt, wordt mogelijk gemaakt door diverse factoren. Zo is de allocatie van de activiteiten naar secundaire luchthavens hier goed voor aangezien deze luchthavens vaak onverzadigd zijn. De standaardisering van de service en de luchtvloot heeft ook positieve effecten op de turnaround. Doordat er slechts voor één klasse wordt gekozen is de service voor iedereen hetzelfde, met als gevolg dat plaatstoewijzing niet noodzakelijk is. Omdat de passagiers vrij mogen kiezen waar ze gaan zitten verloopt het instappen veel vlotter, ook dit heeft een positief effect op de turnaround.

4.3.4.1. De luchthaven

Oum, Fu en Lijesen (2006) hebben onderzocht welke impact de prijszetting van een luchthaven heeft op de onderlinge concurrentie tussen luchtvaartmaatschappijen. Ze zijn namelijk van mening dat het effect op de concurrentie onvoldoende behandeld is.

Eerst en vooral wijzen ze er op (Oum, Fu, & Lijesen, 2006, p. 5 e.v.) dat een stijging van de aangerekende luchthavenkost een negatieve impact heeft op de aangeboden output van de luchtvaartmaatschappijen. Zo zal een stijging in de aangerekende kost ervoor zorgen dat het aantal vluchten, aangeboden door de luchtvaartmaatschappijen, zal dalen. Indien er een stijging is tot boven het sociaal optimale niveau zal het aangeboden volume dalen tot onder het sociaal optimale niveau, waardoor we dus spreken van een sociaal welvaartsverlies.

Vervolgens wordt de impact van de prijszetting van een luchthaven op de concurrentie tussen full service maatschappijen en low cost maatschappijen onderzocht. Hier valt op te merken dat de activiteiten van low cost maatschappijen gevoeliger zijn voor dergelijke prijszetting dan de activiteiten van full service maatschappijen.

Low cost maatschappijen hebben hun activiteiten opgebouwd rond secundaire luchthavens, net omdat onderhandelingen over de aangerekende tarieven mogelijk zijn. Deze onderhandelingsmogelijkheden in combinatie met de belangen van de lokale economie zorgen ervoor dat de low cost maatschappijen vaak gunstigere voorwaarden weten te machtigen.

Het bewijs dat low cost maatschappijen gevoelig zijn voor veranderingen in de aangerekende tarieven, is terug te vinden in het feit dat deze maatschappijen al getoond hebben de luchthaven te verlaten, en die bepaalde regio dus niet meer te bedienen, wanneer er geen diepgaande tegemoetkomingen mogelijk waren. In vergelijking met de low cost maatschappijen zijn full service maatschappijen hier niet zo gevoelig voor.

Deze gevoeligheid is ook te wijten aan de doelgroep van de low cost maatschappijen. Deze consumenten zijn veel prijsbewuster dan de passagiers van de full service maatschappijen, waardoor de prijselasticiteit van de vraag naar de diensten van low cost maatschappijen groter is dan deze van de full service maatschappijen.

Oum, Fu en Lijesen (2006, p. 7) hebben dus onderzocht welke impact een stijging in de luchthavenkosten zou hebben. Het is hier belangrijk de opdeling naar homogene en heterogene diensten te maken.

We spreken van homogene diensten wanneer een full service maatschappij concurrentie voert met een andere full service maatschappij, een low cost maatschappij met een andere low cost maatschappij of een low cost maatschappij met een full service maatschappij in hetzelfde marktsegment. Wanneer we de globale concurrentie bekijken spreken we van heterogene diensten.

Na onderzoek kwamen Oum, Fu en Lijesen (2006, p. 13) tot de conclusie dat een prijsstijging, die voor elke luchtvaartmaatschappij gelijk is, in homogene markten de maatschappijen met een hogere kostenstructuur harder zal treffen dan degene met een lagere kostenstructuur. Het aantal aangeboden vluchten en de winst van de hoge kosten maatschappij zullen proportioneel sterker afnemen dan dat het geval zal zijn bij de lage kosten luchtvaartmaatschappij.

In meer reële markten waar sprake is van een diversiteit aan aangeboden diensten, en we dus kunnen spreken van een heterogeen aanbod, wordt het omgekeerd aangetoond. Zo zal een low cost maatschappij harder getroffen worden door een stijging in de aangerekende tarieven dan een full service maatschappij, wat zich uit in een grotere daling in de output.

Noch de full service maatschappij en noch de low cost maatschappij zal de kostenstijging volledig kunnen doorrekenen aan de consument. Wat dus een daling in de operationele winst impliceert voor beiden. Deze daling zal echter groter zijn voor de low cost maatschappijen aangezien zij een zeer prijselastische vraag kennen, vergeleken met de full service maatschappijen.

Het is echter nodig hier twee opmerkingen bij te maken. Enerzijds zijn de opgelegde tarieven zo verwaarloosbaar klein vergeleken met de totale kosten van een luchtvaartmaatschappij zodat de impact ervan zo goed als onbelangrijk is. Anderzijds is het nodig op te merken dat de aangerekende kosten wel degelijk verschillen tussen een full service maatschappij en een low cost maatschappij. Dit omdat een low cost maatschappij, zoals eerder besproken, een zekere vorm van onderhandelingsmacht heeft op de secundaire luchthaven.

4.3.5. De prijsstrategie

De prijsstrategie van de meeste low cost luchtvaartmaatschappijen wordt gekenmerkt door een dynamische prijszetting. Zo zijn de tarieven van tickets veel lager indien men deze lang op voorhand boekt. Hierdoor bereiken de low cost luchtvaartmaatschappijen ook een nieuw publiek, namelijk de prijsbewuste passagier. Deze doelgroep bestaat uit passagiers die zonder deze lage tarieven niet gevlogen zouden hebben (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 8-10).

Low cost luchtvaartmaatschappijen genereren tevens een groot deel van hun omzet uit nevendiensten zoals extra producten en diensten tijdens de vlucht of op hun website. Deze aanvullende opbrengsten worden verderop specifiek per luchtvaartmaatschappij besproken (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 8-10).

4.4. Vervaging van de bedrijfsmodellen

Toch kunnen we volgens Alamdari en Fagan (2005, p. 379 e.v.) stellen dat er in de groepering per bedrijfsmodel ook andere strategieën, behalve kostenleiderschap, op te merken zijn. Zo zijn er low cost maatschappijen die, in het kader van een lage-kostenstrategie, zich trachten te onderscheiden van de andere maatschappijen door middel van een differentiatie strategie.

Zo hebben ze enkele low cost maatschappijen vergeleken met het originele low-cost model van Southwest Airlines, op vlak van de productkenmerken en de operationele kenmerken. Deze productkenmerken zijn terug te brengen naar kenmerken van het netwerk, de tickets, maar ook van de service en de distributie. De operationele kenmerken bevatten kenmerken van de luchthavens, het gemiddeld gebruik van de luchtvloot, de gemiddelde duur van een vlucht,... In de tabel 2 worden de kenmerken van het originele low cost bedrijfsmodel weergegeven.

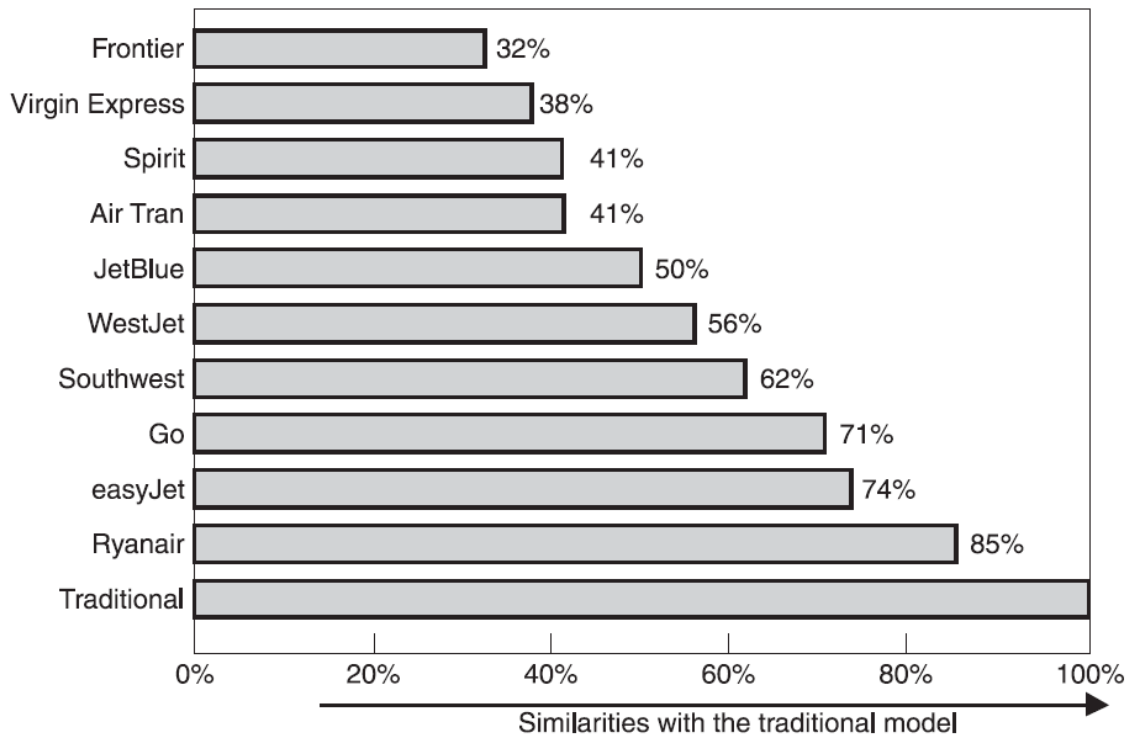
Tabel 2. Southwest Airlines' origineel low cost model

Product features	
Fares/network	Low, simple and unrestricted fares, high frequencies, point-to-point, no interlining
Distribution	Travel agents and call centres (today Internet sales), ticketless
In-flight	Single-class, high-density seating, no meals or free alcoholic drinks snacks and light beverages can be purchased, no seat assignment
Operating features	
Fleet	Single type, Boeing 737 types, high utilization, 11-12 h/day
Airports	Secondary or uncongested, 20-30-min turnarounds
Sector length	Short, average 400 nautical miles
Staff	Competitive wages, profit sharing, high productivity

Bron: Alamdari & Fagan, Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines, 2005, p. 378

Hun samenvattende bevindingen van de vergelijking met het originele low cost model, zijn terug te vinden in figuur 19.

Figuur 19. Low cost maatschappijen en hun algemene overeenkomst met de kenmerken van het originele low-cost model.



Bron: Alamdari & Fagan, *Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines*, 2005, p. 388

We moeten er echter op wijzen dat Southwest slechts 62% scoort omdat het door de jaren heen geëvolueerd is, weg van haar initieel bedrijfsmodel. Tevens valt er op te merken dat het vooral Amerikaanse low cost maatschappijen zijn die deze differentiatiestrategie hanteren. Zo maken enkele luchtvaartmaatschappijen gebruik van een frequent flyer programma, bieden drank en eten of entertainment aan tijdens de vlucht, of introduceren een extra klasse.

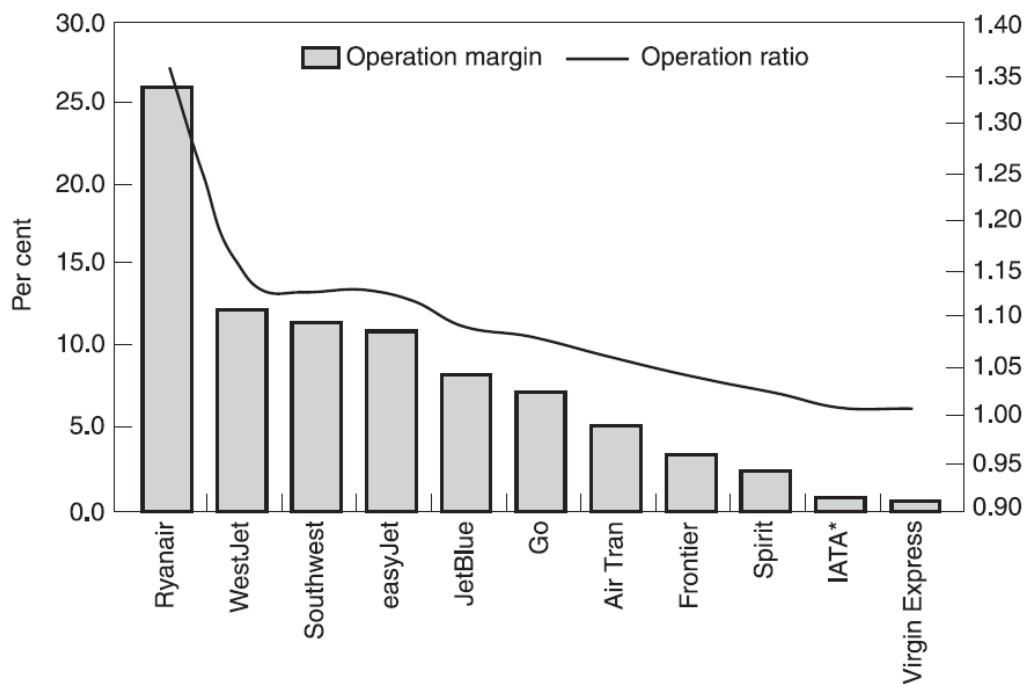
Ondanks de onderstelling dat men door een onderscheidende strategie een hogere prijs kan aanrekenen, zoals gesteld door Porter (1985):

In a differentiation strategy, a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers. It selects one or more attributes that many buyers in and industry perceive as important, and uniquely positions itself to meet those needs. It is rewarded for its uniqueness with a premium price. ... A firm that can achieve and sustain differentiation will be an above average performer in its industry, if its price premium exceeds the extra costs incurred in being unique. ... The logic of the differentiation strategy requires that a firm chooses attributes in which to differentiate itself that are different from its rival. (p.14)

is dit niet het geval voor de low cost maatschappijen die er voor kiezen toch meer service aan te bieden. Alamdari en Fagan (2005, p. 388 e.v.) komen zelfs tot de conclusie dat deze maatschappijen lagere winsten realiseren.

Vervolgens hebben ze de relatie tussen de winstgevendheid en de mate van overeenkomst met het originele low-cost model onderzocht. Hun resultaten zijn weergegeven in figuur 20, waar 'operation margin' staat voor het percentage van de inkomsten dat omgezet wordt naar operationele winst en 'operation ratio' voor het aantal keer de operationele inkomsten de operationele uitgaven dekken.

Figuur 20. Winstgevendheidsanalyse voor de geselecteerde low cost maatschappijen

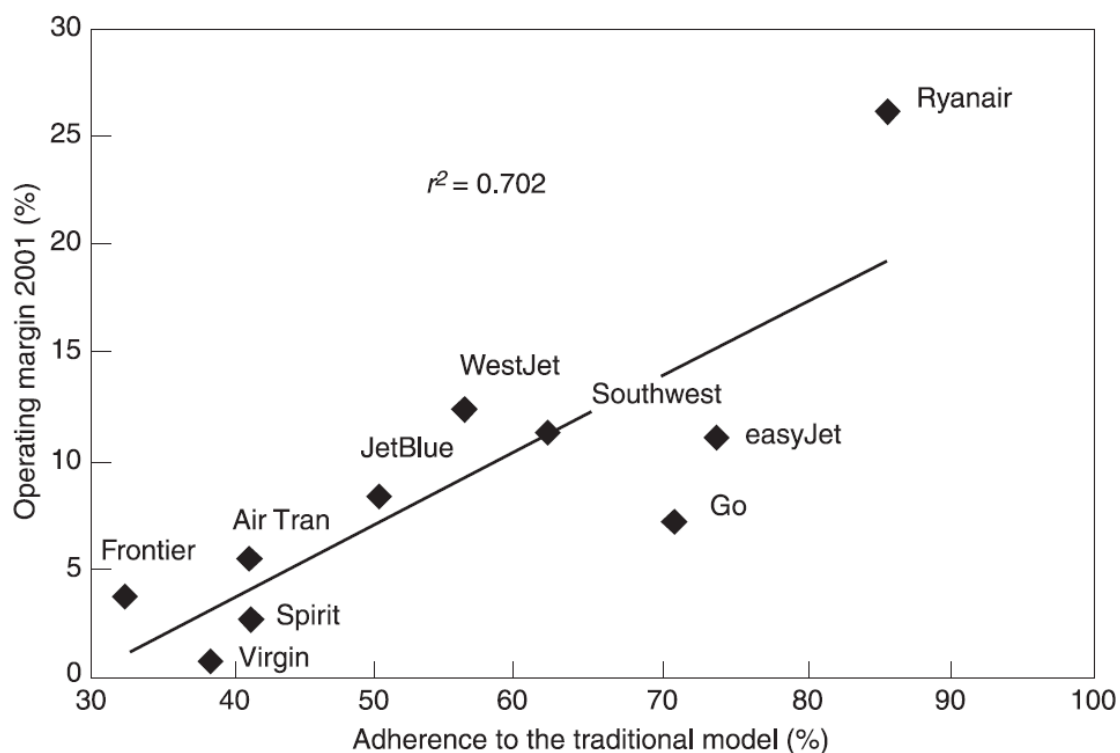


Bron: Alamdari & Fagan, *Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines*, 2005, p. 389

Figuur 20 toont duidelijk aan dat alle low cost maatschappijen, met Virgin Express als uitzondering, beter scoren dan de gemiddelde luchtvaartmaatschappij die lid is van IATA²¹.

Als laatste hebben ze de correlatie berekend tussen de 'operation margin' en de mate van overeenkomst met het originele low-cost model.

Figuur 21. Correlatie tussen operation margin (%) en mate van overeenkomst met het traditionele low cost model (%).



Bron: Alamdari & Fagan, *Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines*, 2005, p. 390

²¹ International Air Transport Association

Door de individuele *operation margin* te plotten tegenover de mate van overeenkomst met het traditionele low cost model, is het verband visueel zichtbaar. Zo volgt Ryanair het originele low cost model het beste en boekt tevens de hoogste winsten, waardoor men zou kunnen stellen dat het originele low cost model het meest winstgevend is. Volgens Alamdari (2005, p. 390) wordt deze onderstelling bevestigd wanneer we bijvoorbeeld kijken naar Virgin Express. Virgin Express heeft het tweede slechtste niveau van overeenkomst en tevens de slechts resultaten.

Hoofdstuk 5: Brussels Airlines²²

In dit hoofdstuk bespreken we eerst enkele luchtvaartmaatschappijen die in de periode 2000 tot heden actief geweest zijn en hebben meegespeeld in het verhaal tot Brussels Airlines. Laten we het verhaal beginnen bij Sabena, ooit de nationale trots van België.

5.1. De geschiedenis

5.1.1. Sabena

De Eerste Wereldoorlog bracht technologische ontwikkelingen met zich mee waardoor het mogelijk was betere en efficiëntere vliegtuigen te gebruiken. Deze evolutie zette aan tot een collectief nadenken over de eventuele uitbreiding van deze mogelijkheden naar bijvoorbeeld transport en postverdeling maar ook naar commerciële vluchten. Dit had als gevolg dat er een Afrikaanse luchtverbinding werd opgericht met latere uitbreidingen naar Parijs, Amsterdam en Londen. Deze vluchten waren echter niet rendabel aangezien de onkosten te hoog waren en er te weinig vraag naar was, waardoor ze afgeschaft werden (Buisse, Coppens, Reunis, Van Humbeek & Wautelet, 2011).

Ook de concurrentie maakte dat de luchtvaart geen enorme vraag kende. Zo had de trein als voordeel dat de aangeboden service, het comfort en de frequentie ver boven het niveau van dat van de luchtvaart zaten op dat moment. Maar ook de prijs lag ver onder het niveau van de luchtvaart. Dit gecombineerd met het feit dat de luchtvaart nog niet zo ingeburgerd was, en men er dus geen vertrouwen in had, zorgde ervoor dat de meerderheid voor het vertrouwde, namelijk de trein, koos.

²² Alle informatie en data is afkomstig van de jaarverslagen en de website van Brussels Airlines, tenzij anders vermeld.

Enkele financiële groepen gingen op zoek naar de benodigde staatsteun om een luchtvaartmaatschappij op te richten die geen kort leven beschoren was. De resultaten waren op dat moment echter pover maar de toekomst beloofde meer. Met de oorlog van 1914-1918 in het achterhoofd ging de overheid hierin mee. Concreet betekende dit in dat men over een uitgebreide luchtvloot en opgeleid personeel zou beschikken indien het ooit tot een volgende wereldoorlog zou komen.

Zo werd op 23 mei 1923 Sabena, volluit *Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne*, opgericht als Belgische nationale luchtvaartmaatschappij.

Het begin van de jaren '30 kende een ontwikkeling van de commerciële luchtvaart in de geïndustrialiseerde landen en een opstoot aan technologische ontwikkelingen. Hierdoor werd het mogelijk steeds meer passagiers te vervoeren, met het eenvoudige voorbeeld van 38.000 passagiers in 1938.

Maar Sabena kwam nauwelijks uit de rode cijfers en had steun nodig. Dit in tegenstelling tot KLM, de nationale luchtvaartmaatschappij van Nederland, die het met veel minder overheidssteun moest doen en het wel goed deed. Na een tijdelijke stopzetting van de activiteiten naar aanloop van de Tweede Wereldoorlog werden de activiteiten terug gestart met zelfs een verdere uitbreiding, ook naar Amerika.

Concurrentie werd op een heel andere manier gevoerd dan vandaag de dag gangbaar is. De snelheid waarmee een traject kon afgelegd worden en het comfort waarin men deze reis kon afleggen waren van cruciaal belang. Concurrentie voeren door middel van lage ticketprijzen was toen niet aan de orde. De ticketprijs werd namelijk door IATA²³ vastgesteld.

²³ IATA, *International Air Traffic Association*, werd in 1919 opgericht door zes, met regelmaat lijnvluchtuitvoerende, luchtvaartmaatschappijen. Het doel bestond eruit om een prijzenoorlog tussen de luchtvaartmaatschappijen te voorkomen, men maakte als het ware marktafspraken. Deze afspraken golden voor alle leden en hadden betrekking op de ticketprijzen maar ook op de aangeboden service. Deze IATA werd later opgevolgd door de International Air Transport Association, de IATA die we vandaag de dag kennen.

Bovendien waren de luchtvaartmaatschappijen onderhevig aan de bilaterale akkoorden zoals eerder besproken. Regeringen bepaalden welke luchtvaartmaatschappijen mochten vliegen en hielpen waar nodig. De overheid paste tekorten bij en droeg dus zo mee de risico's waardoor Sabena kon overleven ondanks dat er zelden winst werd gemaakt (Decraene, Denruyter & Sciot, 2002, p 17 – 23).

5.1.2. Sobelair

In 1946 werd Sobelair, *Société Belge des Transports par Air*, opgericht door drie voormalige Sabena piloten als luchtvaartverbinding tussen België en het koloniale Kongo. Deze verbinding verliep goed, zelfs te goed in de ogen van Sabena, waardoor in 1949 deze steeds groter wordende concurrent uiteindelijk overgenomen werd.

In de helft van de jaren '60 wordt besloten om de minder rendabele vluchten van Sabena uit te voeren met de luchtvloot van Sobelair, deze luchtvloot was namelijk beperkter in capaciteit en dus ook in kosten. Eind jaren '60 wordt besloten om de activiteiten uit te breiden door ook te charteren naar toeristische bestemmingen, wat een goede beslissing bleek te zijn. Maar door mismanagement ging Sobelair op 19 januari 2004 uiteindelijk failliet.

5.1.3. Delta Air Transport

Het in Deurne gevestigde DAT, *Delta Air Transport*, werd in 1966 opgericht en focuste zich voornamelijk op regionale en binnenlandse vluchten. Door middel van strategische akkoorden wist het zich verder te ontwikkelen. Nadat Sabena in 1986 49,66% van de aandelen van DAT verschaft, neemt DAT vluchten van Sabena voor haar rekening. Vervolgens gaat Sabena in 1996 over tot de aanschaf van de overige aandelen, waardoor DAT een dochteronderneming wordt.

Sabena was dus een luchtvaartmaatschappij die alles trachtte te doen. Zo was er de chartermaatschappij Sobelair, de regionale luchtvaartmaatschappij DHT en dan de eigen onderneming. Bovendien had Sabena hotels in het buitenland en een grote eigen cateringactiviteit (Geert Sciot, persoonlijke communicatie 26 april 2012).

De situatie was niet houdbaar en staatssteun werd uiteindelijk tot twee keer toegegeven (Doganis, 2002, p.262). In de jaren 90 was duidelijk dat Sabena niet als zelfstandig bedrijf kon blijven voortbestaan en er werd gezocht naar partners. Er zijn pogingen geweest met British Airways en met Air France maar tot twee keer toe bleken misverstanden de plannen de kop in te drukken. Tot Swissair langskwam.

5.1.4. Swissair

Swissair had een goede reputatie en rendabele dochterondernemingen in diverse gebieden zoals catering, onderhoud en skyshops. Via Sabena trachtte het Zwitserse Swissair de Europese markt te betreden om zo de concurrentie aan te gaan met de andere grote spelers zoals Air France. Ze hadden grote ambities maar de financiële situatie van Swissair bleek echter niet zo stabiel als werd aangenomen. Wanneer de overheid en Sabena naar de volledige integratie wilden overgaan, crashte Swissair en trok Sabena met zich mee (Decraene, Denruyter & Sciot, 2002, p 17 - 23).

5.1.5. SN Brussels Airlines

Na het faillissement van Sabena in 2001 kon DAT, dankzij de steun van de overheid, investeerders en regionale overheden, als onafhankelijke luchtvaartmaatschappij operationeel blijven. SN Airholding werd namelijk in 2002 opgericht en nam in datzelfde jaar DAT over. SN Airholding besloot een naamsverandering door te voeren om de band met het verleden te bewaren. Zo werd Delta Air Transport omgevormd tot SN Brussels Airlines.

5.1.6. Virgin Express

Wanneer de chartermaatschappij EBA, European Belgian Airlines, verkocht wordt aan Virgin in 1996 wordt haar naam veranderd naar Virgin Express. Virgin Express biedt lowbudget vluchten aan en blijkt een gedegen concurrent te zijn van Sabena en later ook van SN Brussels Airlines.²⁴

Virgin Express onderscheidde zich op diverse manieren van de meeste Europese low cost luchtvaartmaatschappijen. Zo hadden ze geen strikt point to point netwerk uitgewerkt, vlogen ze op de grote luchthavens en boden ze wel een extra klasse aan, weliswaar in het kader van de samenwerking met SN Brussels Airlines (Alamdari & Fagan, 2005, p. 377 - 391).

5.1.7. Het ontstaan van Brussels Airlines

Op 5 oktober 2004 zijn de Raad van Bestuur van SN Airholding – de meerderheidsaandeelhouder van Delta Air Transport- en de Raad van Bestuur van Virgin Express Holdings PLC – meerderheidsaandeelhouder van Virgin Express - officieel tot een akkoord gekomen waarbij SN Brussels Airlines en Virgin Express SA/NV beide onder gemeenschappelijk aandeelhouderschap van SN Airholding geplaatst werden. Deze *common ownership* overeenkomst heeft als gevolg dat beide maatschappijen onder het beheer van SN Airholding staan en juridisch afzonderlijke entiteiten blijven.

Met deze overeenkomst beoogde men twee doelstellingen: enerzijds de netwerk- en kostenstructuur van beide luchtvaartmaatschappijen optimaliseren en anderzijds het overaanbod op de luchthaven aanpakken wat leidt tot een consolidatie voor de Europese korte afstandsvluchten. *Beide doelstellingen werden eerder in deze masterproef besproken als een gevolg van de liberalisering van de luchtvaartmarkt.*

²⁴ <http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/binnenland/1.1142821>

Door deze overeenkomst werd het voor SN Airholding mogelijk om met twee luchtvaartmaatschappijen naar de consument toe te stappen. Enerzijds kon men een flexibele full service luchtvaartmaatschappij aanbieden en anderzijds een lage tarievenmaatschappij. Doordat SN Airholding dit groter aanbod had, werd het mogelijk een grotere range van passagiers aan te trekken.

In maart 2006 werd er besloten om enerzijds een evenwichtiger lange afstandsnetwerk uit te bouwen en anderzijds het productaanbod te herzien naar het model van een gewijzigde traditionele luchtvaartmaatschappij. Om deze doelstellingen te verwezenlijken besloot men om vanaf maart 2007 te vliegen met een gezamenlijke luchtvloot en onder de gezamenlijke naam 'Brussels Airlines'. De passagiers hadden bij Brussels Airlines dan de keuze tussen twee producten: 'b.light economy' en 'b.flex economy +'.

Deze producten werden aangeboden onder de vluchtcode en via het distributiesysteem van Delta Air Transport. De commerciële en de operationeel ondersteunende diensten van Brussels Airlines Fly, voorheen Virgin Express, werden bij deze ook overgedragen aan Delta Air Transport. Op basis van *database lease* en *slot facility* overeenkomsten kon Delta Air Transport gebruik maken van het klantenbestand en de slots op de luchthaven van Brussels Airlines Fly.

In 2008 werd met Lufthansa een overeenkomst gesloten die twee fases omvatte. In de eerste fase zou Lufthansa een strategische deelname van 45 % in het kapitaal van SN Airholding nemen om vervolgens in een tweede fase over te gaan tot een volledige integratie van Brussels Airlines in de Lufthansa groep.

Op 24 juni 2009 verschaft Lufthansa dit strategische belang van 45 % en op 9 december van hetzelfde jaar sloot Brussels Airlines zich aan bij Star Alliance. Deze toetreding bracht voordelen en risico's met zich mee. Deze voordelen worden verder in deze masterproef besproken. Brussels Airlines verving in oktober van dat jaar het Privilege getrouwheidsprogramma door het Miles & More programma en de keuze aan vluchten naar onze hoofdstad breidde de toetreding tot de alliantie uit.

Hierop volgend besloot Brussels Airlines in te zetten op de groei van haar activiteiten door in Afrika extra bestemmingen te openen, een extra airbus in te zetten en een nieuwe luchtvaartmaatschappij op te richten. Deze luchtvaartmaatschappij, Korongo Airways, bouwt voort op hun jarenlange ervaring in de Democratische Republiek Congo.

5.2. Brussels Airlines

Brussels Airlines wordt omschreven als een full service luchtvaartmaatschappij met alle kenmerken die eerder in deze masterproef besproken werden. In dit hoofdstuk worden concreet enkele elementen beschreven zoals de verschillende klassen, het netwerk, Star Alliance, ... die aansluiten op de eerder besproken theorie uit de literatuur.

Helaas zijn de jaarverslagen beperkter qua informatie en tijdspanne, waardoor het niet mogelijk is om dieper in te gaan op bepaalde evoluties die we in de volgende hoofdstukken wel kunnen bespreken.

5.2.1. Het product

Brussels Airlines biedt diverse reisklassen aan om aan de noden van verschillende types klanten te voldoen. Zo heeft men de keuze tussen 'Economy Class' en 'Business Class' op de lange afstandsroutes en zijn er de 'b.light economy', 'b.flex economy+' en 'b.business' formules op de korte afstandsvluchten. Bij al deze formules sparen de passagiers mijlen voor het Miles & More frequent flyer programma.

5.2.1.1. Long haul

Op de lange afstandsvluchten hebben de passagiers de keuze tussen de 'Economy Class' en de 'Business Class'. Beide formules bevatten de mogelijkheid om reservaties te wijzigen en terugbetaald te krijgen, uiteraard afhankelijk van het tariefniveau.

Brussels Airlines voorziet in Afrika²⁵ de city check-in. Deze check-in biedt passagiers de mogelijkheid om in een stadskantoor in te checken om zo wachtrijen op de luchthaven te vermijden.²⁶

²⁵ De steden: Conakry, Freetown, Kigali, Kinshasa en Monrovia

²⁶ www.brusselsairlines.com/nl_be/my-travel/practical-information/default.aspx?item=19976

Logischer wijze biedt de 'Business Class' formule de passagiers veel meer luxe, service en comfort dan de 'Economy Class'. Dit vertaalt zich naar een toegewijde check-in op luchthavens, een extra stuk bagage en handbagage - beide met meer toegelaten gewicht -, toegang tot de business lounges voor het vertrek en tijdens het overstappen, prioritaire bagageafhandeling, premium maaltijden & dranken en luxueuzere zetels aan boord.

Aan boord wordt het hoge niveau van service doorgetrokken en heeft men zowel voor de economy class passagiers als de business class passagiers tal van inflight diensten. Zoals eerder besproken in deze masterproef trachten full service luchtvaartmaatschappijen zich te onderscheiden door hun producten te optimaliseren en dit voornamelijk door investeringen in inflight entertainment.

Zo is er een gevarieerd aanbod aan films en muziekkkanalen en zijn de inflight magazines 'b.there!' en 'b.spirit!' beschikbaar. Voor beide klassen is er een aangepaste omgeving gecreëerd die recent volledig vernieuwd werd. Aangezien al deze vernieuwingen niet kunnen worden samengevat zonder oneer aan te doen, geven we de informatie van Brussels Airlines mee:

De Economy Class passagiers reizen binnenkort in een stijlvolle, ergonomisch gevormde zetel die door Italiaanse designers werd ontworpen en die meer beenruimte en zitcomfort biedt. Passagiers zullen de 83cm beenruimte weten te appreciëren, die hen zal toelaten om nog beter te ontspannen tijdens de vlucht. De hoofdsteun van de zetels is zowel in de hoogte als de breedte verstelbaar. Het individuele touchscreen, uitgerust met ondermeer een USB-poort, heeft een beeldscherm diagonaal van 23cm (8,9") en is daarmee één van de grootste individuele Economy Class schermen op de markt.

Brussels Airlines Business Class passagiers kunnen binnenkort genieten van een nieuwe trendy zetel die in een handomdraai kan omgetoverd worden tot een volledig 'flat bed' (180° horizontale positie) van bijna twee meter lang. En dat is niet alles. Het flat bed is uitgerust met een pneumatisch luchtkussen zodat de passagier zelf de zachtheid of hardheid van zijn zetel kan regelen naar zijn voorkeur en zodat het lichaamsgewicht nooit tegen de zetel 'drukt'. Brussels Airlines behoort tot de eerste luchtvaartmaatschappijen ter wereld die deze 'Pneumatic Cushion' technologie introduceren, en zelfs in een nog meer geavanceerde versie.

Het flat bed biedt ook een massagefunctie en de veiligheidsriemen zijn uitgerust met een airbag. Moodlight, LED light, veel opbergruimte voor schoenen of leesmateriaal en warme eigentijdse kleuren vervolledigen het superieur comfort. Dankzij de ingenieuze cabineconfiguratie hebben maar liefst 24 van de 30 zetels rechtstreeks toegang tot een gangpad. 9 van de 30 Business Class passagiers hebben niemand naast zich zitten en alle zetels garanderen de passagiers veel privacy.

Revolutionair inflight entertainment systeem: Revolutionair is zonder twijfel de nieuwe RAVE in-flight entertainment technologie waarvan Brussels Airlines zelfs tot de 'launch customers' behoort. Zowel in Business Class als in Economy Class zal het RAVE programma beschikbaar zijn in zes verschillende talen. Het scherm in de Business class zetel heeft een diagonaal van 39cm (15,3") en wordt net zoals de meeste tablets door middel van een touchscreen en scrolltechnologie bediend. Het on demand entertainment systeem, dat de inhoud individueel per scherm opslaat op een geheugenkaart en daardoor veel betrouwbaarder is dan de klassieke centraal gestuurde systemen, bevat ruim 100 uur aan films en documentaires, actuele nieuwsprogramma's, spelletjes, audio en e-reading materiaal. Wie wil kan zelfs zijn eigen iPad of tablet inhoud sturen naar het scherm (enkel in Business Class). Zich vervelen tijdens de langeafstandsvlucht wordt onmogelijk.

Een andere innovatie is het door Lufthansa Techniek ontwikkelde 'Niceview' vluchtinformatie programma dat 3D kaartinformatie vanuit verschillende cameraperspectieven (vliegtuig, cockpit, cabine, ...) biedt over de exacte koers van het vliegtuig. Zelfs passagiers die niet langs het vliegtuigvenster zitten kunnen zo een virtuele maar erg realistische blik werpen op het landschap onder en rondom het vliegtuig. Het systeem informeert de passagiers ook over vluchtaansluitingen.

Een nieuwe dimensie: Nieuwe zetels, nieuw infotainmentsysteem... Brussels Airlines investeert in totaal ruim 30 miljoen euro in de lange afstandsluchtvloot. Ook de toilet- en keukenruimtes worden volledig heringericht. "Een aanzienlijke investering die een nieuwe dimensie geeft aan de term passagierscomfort", zegt co-CEO Bernard Gustin. "Wie aan boord van een Brussels Airlines lange afstandsvliegtuig stapt krijgt het gevoel in een splinternieuw vliegtuig binnen te treden. Als we dit nieuwe comfortniveau vergelijken met wat andere luchtvaartmaatschappijen aanbieden op transatlantische vluchten of routes naar Afrika dan kunnen we zowel wat de zetels, relax-ontspanningsmogelijkheden, beenruimte als het entertainmentsysteem betreft, besluiten dat we een echte voortrekker en kwalitatieve trendsetter zullen worden. Tot slot is dit ook een groene investering want dankzij het gebruik van de meest moderne materialen daalt het gewicht van onze vliegtuigen en bijgevolg ook de het kerosineverbruik en de CO2 uitstoot." ²⁷

Deze sterke focus op service en inflight entertainment kenmerkt, zoals eerder besproken, een traditionele full service luchtvaartmaatschappij.

5.2.1.2. Short haul

b.light economy - Budgetprijzen

Wanneer we het shorthaul segment bekijken merken we op dat er ruim aanbod is. Het meest beperkte product van de drie is de 'b.light economy' formule.

Als je op zoek bent naar een budgetvriendelijke, no-nonsense manier van reizen, dan is b.light economy iets voor jou. Geen extra kosten en dus geen verrassingen. Reserveren gaat snel en eenvoudig, en uiteraard verdien je Miles & More mijlen op elke vlucht." ²⁸

²⁷ http://corporate.brusselsairlines.com/nl_be/corp/news/press-releases/Default.aspx?id=28385

²⁸ www.brusselsairlines.com/nl_be/my-travel/practical-information/Default.aspx?item=26663

“Met de b.light economy formule richt Brussels Airlines zich dan weer naar de prijszoekers die voor vliegtrips binnen Europa vooral op zoek zijn naar goedkope tickets en die tevreden zijn met een beperkte bagagetoelating en een betalende service aan boord. b.light economy spreekt vooral toeristen aan die geen ticketflexibiliteit wensen en een vliegtuigvakantie willen reserveren.”²⁹

Deze formule biedt enkele voordelen in vergelijking met het product van de zuivere low cost luchtvaartmaatschappijen, zoals Ryanair. Zo zijn de belastingen en een stuk bagage (bovenop het stuk handbagage) in de geafficheerde prijs inbegrepen, vertrekt en landt men op internationale luchthavens, is er plaatswijziging en kan men gratis inchecken op de luchthaven. Een relatief basis maar toch volwaardig product aan een concurrentieel eerlijke prijs (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012 & Jan Van der Cruyssen, persoonlijke communicatie, 17 april, 2012).

b.flex economy+ - De nieuwe economy

Wanneer men net iets meer wilt zonder te kiezen voor het volledige totaalpakket, kiest men best voor ‘b.flex economy+’.

Als je veel reist is het belangrijk dat je dit in alle comfort kunt doen, zonder kostbare tijd te verspillen. Daarom hebben we b.flex ontwikkeld, de ideale manier om te genieten van je reis op je eigen manier, met extra flexibiliteit en een geweldige service, de hele reis lang.”³⁰

²⁹ http://company.brusselsairlines.com/nl_be/corp/news/press-releases/Default.aspx

³⁰ www.brusselsairlines.com/nl_be/my-travel/practical-information/Default.aspx?item=26664

“b.flex economy+’ is dé Europese reisformule voor zakenklanten die geen business class willen of mogen reizen maar toch ticketflexibiliteit en service (snelle check-in, gratis maaltijd en drankjes, bagage...) willen. ³¹

‘b.flex economy+’ gaat verder op ‘b.light economy’ en biedt meer flexibiliteit aan de passagiers. Zo is het mogelijk om one-way tickets te boeken, kosteloos een vroegere of latere vlucht te nemen indien de beschikbaarheid dit toelaat of om de volledige ticketprijs terugbetaald te krijgen indien de annulering tijdig plaatsvindt. Tevens zijn er gratis dagbladen en maaltijden of snacks beschikbaar en mag men extra gewicht in de handbagage meenemen (12 kg in plaats van 6 kg zoals bij ‘b.light economy’).

Het uiterste tijdstip van de check-in is 40 minuten voor het tijdstip van vertrek, in vergelijking tot 70 minuten voor ‘b.light economy’ passagiers. Tevens is het mogelijk voor de ‘b.flex economy+’ passagiers om via de fast lane sneller langs de veiligheidscontrole te passeren en mits betaling de lounges te betreden.

‘b.flex economy+’ is dus de uitstekende formule voor zakenreizigers die toch voordelen van een full service product willen meepikken maar omwille van de bedrijfscultuur niet in business class mogen reizen.

b.business – Service, luxe, comfort

Wanneer men meer flexibiliteit, comfort en luxe wilt tijdens het reizen, kiest men best voor de ‘b.business’ formule.

Ontdek onze gloednieuwe Europese business class met een maximum aan flexibiliteit, luxe en comfort: b.business. Geniet van ons premium food & beverages concept aan boord, toegang tot de lounges en VIP parking service. ³²

³¹ http://company.brusselsairlines.com/nl_be/corp/news/press-releases/Default.aspx

Als 'b.business' passagier heb je een aparte check-in balie, gratis toegang tot de lounges, premium maaltijden & dranken, de middelste zetel die gegarandeerd wordt vrij gehouden voor meer ruimte en privacy, prioritaire bagagelevering en twee stuks handbagage en gewone bagage.

Na de merger met Virgin Express werd de business formule geschrapt en werden er enkel de economy opties aangeboden. Hierbij gelde 'b.flex economy+' als full service product en 'b.light economy' als het low fare alternatief. Brussels Airlines heeft volgens Geert Sciot twee jaar op dergelijke manier gewerkt, maar door gesprekken met Lufthansa en Star Alliance werd duidelijk dat er nood was aan een business optie, bijvoorbeeld de C klasse. Brussels Airlines zou namelijk opbrengsten mislopen indien deze formule niet werd aangeboden. Stel dat een zakenreiziger van Washington naar Geneve wilt vliegen in business klasse via het Star Alliance netwerk. Dan zal het reisagentschap op zoek gaan naar type C vluchten om in Geneve te geraken, maar zal dan geen vluchten van Brussels Airlines vinden aangezien deze niet als C aangeduid zijn in het systeem. Ondanks het feit dat Brussels Airlines wel vluchten aanbiedt naar Geneve zal het reisagentschap deze dus niet vinden. Er zullen enkel opties zoals Washington/ Frankfurt/ Geneve en Washington/ Wenen/ Geneve terug te vinden zijn. Dit voorbeeld toont duidelijk aan hoe Brussels Airlines inkomsten misloopt van lange afstandspassagiers indien de business formule niet wordt aangeboden (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012 & Jan Van der Cruysse, persoonlijke communicatie, 17 april 2012).

De 'b.business' formule werd bij de start van het zomerseizoen in 2009 in het leven geroepen met het oog op de Star Alliance integratie. Geert Sciot wijst erop dat de investeringen in dit product niet zo heel groot waren. Zo zijn er bijvoorbeeld geen speciale zetels geïnstalleerd en zijn er geen gordijnen aan boord om de overgang naar de business klasse aan te geven. Buiten deze twee elementen zijn al andere kenmerken van een business product wel aanwezig, zoals bijvoorbeeld de aangepaste maaltijden, extra bagage en toegang tot de lounges.

Hierin verschilt de Europese markt van de Afrikaanse volgens Geert Sciot. Zo hebben ze bij hun dochtermaatschappij Korongo Airlines wel business class zetels geplaatst, daar wordt namelijk nog om prestige redenen gekozen voor deze klasse. Iets wat Brussels Airlines, of een van haar concurrenten, nooit zal doen op de Europese markt.

³² www.brusselsairlines.com/nl_be/my-travel/practical-information/Default.aspx?item=26754

In hetzelfde jaar als de 'b.business' lancering werd Privilege vervangen door het Miles & More programma van de Lufthansa groep. Hiermee zette Brussels Airlines een stap naar een nauwere samenwerking met Lufthansa:

Privilege, het getrouwheidsprogramma van Brussels Airlines, wordt vanaf eind oktober 2009 vervangen door het Miles & More programma van de Lufthansa groep. Passagiers van Brussels Airlines kunnen hierdoor bij nog meer luchtvaartmaatschappijen vliegmijlen sparen en naar nog meer bestemmingen reizen. Ze kunnen ook genieten van talrijke nieuwe voordelen bij partners. De vliegmijlen van de Privilege leden worden gewoon overgedragen en ook hun huidige status binnen Privilege wordt door Miles en More erkend met een gelijkwaardig statuut. Het partnership van Lufthansa en Brussels Airlines, dat dankzij codeshare vluchten al gestalte kreeg bij de start van het zomerseizoen, wordt dankzij Miles & More nog intenser. ³³

Door diverse klassen aan te bieden is het mogelijk om een onderscheid te maken tussen de verschillende groepen passagiers. Hierdoor kan Brussels Airlines diverse tarieven hanteren.

Zoals eerder besproken in de masterproef bieden full service luchtvaartmaatschappijen reeds lang op voorhand goedkopere tarieven aan. Brussels Airlines is hier niet anders in. Zo promoten ze met "Hoe vroeger je boekt, hoe goedkoper je vliegt" en "Europa begint vanaf €69 retour, 5 maanden voor vertrek" aan dat ook zij goedkope tarieven aanbieden.

³³ http://company.brusselsairlines.com/nl_be/corp/news/press-releases/Default.aspx

Uiteraard biedt ook Brussels Airlines lastminute aanbiedingen aan. Hun lastminute product verschilt echter van de aanbiedingen die echt op het allerlaatste moment verkocht worden doordat deze aanbieding enkele weken op voorhand verkocht wordt. Elke vrijdag biedt Brussels Airlines drie bestemmingen aan voor €99 heen en terug. Dit wordt gepromoot als de "Thank God It's Flyday" campagne met "Pay for b.light, get b.flex economy+" als kenmerk. Passagiers hebben tot zondag om hun vlucht te boeken en kunnen tot drie weekends daaropvolgend vliegen. Ze betalen dus het tarief van 'b.light economy' maar krijgen de voordelen van 'b.flex economy+'. Dit houdt in dat maaltijden en drank inbegrepen zijn, er 6 kg meer handbagage toegelaten wordt, ze versneld kunnen inchecken en men meer Miles & More mijlen spaart.

5.2.2. De luchtvloot

Onderstaande tabel toont duidelijk de verscheidenheid in toestellen aan, zowel in capaciteit als in aantal. Deze uitgebreide luchtvloot is een kenmerk van full service maatschappijen. Hiermee kunnen ze namelijk gemakkelijker inspelen op noden van hun netwerk.

Op de Europese bestemmingen wordt er gevlogen met vliegtuigen van het type Avro, Boeing 737 en Airbus A319. Op de *long haul* afstanden wordt gevlogen met vliegtuigen van het type Airbus A330-300. Onderstaande tabel geeft de samenstelling van de luchtvloot weer zoals deze werd meegegeven op de website van Brussels Airlines, maart 2012.

Tabel 3. Luchtvloot: type, aantal en capaciteit, maart 2012, Brussels Airlines

Type vliegtuig	Aantal zitplaatsen	Aantal in luchtvloot
Avro RJ85	82	10
Avro RJ100	97	12
Airbus A319	132	9
Airbus A320	168	2
Airbus A330-300	284 (30) ³⁴	5
Boeing 737-300	142	8
Boeing 737-400	164	

Bron: Eigen verwerking data

³⁴ Er zijn 30 zitplaatsen in business class

5.2.3. Lufthansa³⁵

De Lufthansa Group omvat verschillende activiteiten waarmee ze thuis zijn in vijf verschillende segmenten. Zo hebben ze Lufthansa voor het passagiersvervoer en Lufthansa Cargo voor de logistieke markt. Op vlak van diensten bieden ze catering aan met LSG Sky Chefs, onderhoud en herstellingen met Lufthansa Technik en consulting en IT-diensten met Lufthansa Systems.

Het voornaamste segment van al deze segmenten is het vervoeren van passagiers. In dit segment bevat de Lufthansa Group enkele luchtvaartmaatschappijen, namelijk: Lufthansa, Austrian Airlines, British Midland (bmi), SWISS en de aandelen in Brussels Airlines.³⁶

Het verhaal van Lufthansa en Brussels Airlines is er een van een zeer nauwe samenwerking. Deze nauwe samenwerking leidt tot een uitwisseling van knowhow tussen de bedrijven waardoor ze elk hun bedrijfsvoering kunnen optimaliseren. Het is ook mogelijk om kosten te besparen door samen groepsaankopen te plaatsen en hierdoor kortingen te verkrijgen. Een voorbeeld hiervan is de aankoop van de nieuwe zetels die Brussels Airlines op de Europese luchtvloot zal installeren. Deze zetels zijn een gezamenlijke aankoop binnen de Lufthansa Group en zijn tevens voor de Lufthansa Group ontwikkeld.

Brussels Airlines kiest in bepaalde gevallen voor diensten van de Lufthansa Group maar enkel wanneer de tarieven dit rechtvaardigen. Zo heeft Brussels Airlines voor de Lufthansa Group gekozen voor een groot vliegtuigonderhoud omwille van de gunstige tarieven en niet omdat ze aandeelhouder zijn. De Lufthansa Group is namelijk een minderheidsaandeelhouder waardoor het niet gerechtvaardigd zou zijn ten opzichte van de andere aandeelhouders om waarde uit de onderneming te halen door niet te kiezen voor het meest gunstige aanbod. Zo levert de Lufthansa Group gronddiensten op de luchthaven van Berlijn maar kiest Brussels Airlines voor de gronddienstleverancier Acciona aangezien deze leverancier goedkoper is.

³⁵ Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012

³⁶ http://company.brusselsairlines.com/nl_be/corp/alliances/lufthansa-group.aspx

Door de nauwere samenwerking hebben Lufthansa en Brussels Airlines bijvoorbeeld ook ontdekt dat de kosten van de gronddiensten voor beide luchtvaartmaatschappijen aanzienlijk kunnen verschillen op bepaalde luchthavens. Zo had Brussels Airlines gunstigere tarieven op de luchthaven in Barcelona dan de tarieven die Lufthansa betaalde. Door de operationele processen met elkaar te vergelijken kunnen dergelijke verschillen naar boven komen.

Naar de toekomst toe zijn er nog mogelijkheden tot samenwerking. Zo is er bijvoorbeeld de mogelijkheid om de reservatiesystemen te centraliseren om zo kostenbesparingen te realiseren op termijn. Nu moeten beide luchtvaartmaatschappijen personeel opleiden voor bijvoorbeeld de luchthaven van Athene om met het reserveringssysteem te werken. Indien dit hetzelfde systeem zou zijn zou dit makkelijker zijn.

De samenwerking heeft uiteraard ook betrekking op het netwerk en de passagiers. Zo zetten de luchtvaartmaatschappijen passagiers op elkaars vluchten en worden er afspraken gemaakt. Brussels Airlines vliegt nu op Berlijn terwijl Lufthansa hier niet meer naar vliegt. Brussels Airlines vliegt niet meer op Frankfurt en München maar wel op Hannover en Hamburg, de markt is als het ware verdeeld.

Door de samenwerking zit Brussels Airlines nu ook in de corporate contracten die afgesloten worden met grote bedrijven zoals Bayer, Siemens, Mercedes, BMW, ... waarbij het frequent flyer programma Miles & More een gigantische tool is naar de passagiers toe.

Indien Lufthansa alle aandelen van Brussels Airlines in handen zou hebben, betekent dit dat Brussels Airlines dan een aandeelhouder zou hebben die de luchtvaart als kernactiviteit heeft terwijl dit met de huidige aandeelhouders niet het geval is.

5.2.4. Strategische alliantie³⁷

Op 8 december 2008 werd Brussels Airlines officieel uitgenodigd door Star Alliance en iets meer dan een jaar later, op 9 december 2009, werd Brussels Airlines officieel lid van Star Alliance. Hiermee werd Brussels Airlines opgenomen in een groot intercontinentaal netwerk van luchtvaartmaatschappijen. Deze toetreding is mogelijk geworden door de band met Lufthansa. Lufthansa is namelijk een van de stichtende leden van de Star Alliance.

Dankzij het Star Alliance lidmaatschap is het voor Brussels Airlines mogelijk diverse voordelen aan te bieden aan haar passagiers. Het voornaamste voordeel is de omvang van het netwerk. Star Alliance omvat namelijk 27 luchtvaartmaatschappijen die samen 1.356 luchthavens bedienen in 193 landen, meer dan 990 lounges ter beschikking hebben en samen goed zijn voor jaarlijks 678.98 miljoen passagiers.³⁸

Concreet betekent dit voor de passagiers van Brussels Airlines dat ze vanuit Brussel een wereldwijd bereik hebben met vlotte verbindingen, efficiënte bagagetransfers en wereldwijd toegang tot lounges. De bestemmingen van Brussels Airlines zijn terug te vinden in bijlage 1.

Voor de passagiers die lid zijn van het Miles & More getrouwheidsprogramma zijn er extra voordelen. Zo sparen ze Miles & More mijlen bij Brussels Airlines terwijl ze met partnerluchtvaartmaatschappijen vliegen en kunnen ze de gespaarde mijlen uitgeven bij alle Star Alliance-luchtvaartmaatschappijen. Doordat alle gespaarde mijlen op hun Miles & More-account terecht komen, kunnen Miles & More-leden nu meer mijlen sparen en uitgeven.

Voorheen deden ze bijvoorbeeld niet de moeite zich te registreren voor het getrouwheidsprogramma van een andere luchtvaartmaatschappij aangezien ze er enkel sporadisch mee vlogen of waren ze bij diverse luchtvaartmaatschappijen wel geregistreerd maar hadden ze niet voldoende mijlen om van de voordelen te kunnen genieten. Doordat Brussels Airlines lid is van Star Alliance kunnen de passagiers dus zeer eenvoudig extra mijlen sparen op slechts één account waardoor ze sneller mijlen kunnen inwisselen of een hoger statuut toegewezen krijgen waar meer voordelen aan vasthangen, een absolute meerwaarde dus.

³⁷ Geert Scot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012

³⁸ http://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/

Brussels Airlines verwachtte volgens Thoelen (2010) bij de toetreding tot Star Alliance een passagiersstijging van 5-10%. Deze passagiersstijging is volgens Geert Sciot zeker gerealiseerd. Brussels Airlines zit zeker goed qua aangroei in volume, zo waren er in 2009 4,6 miljoen passagiers, in 2010 4,87 miljoen passagiers en in 2011 5,7 miljoen passagiers, wat van 2010 naar 2011 een stijging van maar liefst 17% inhoudt. Het netwerk wordt nu ook gevoed door andere leden van Star Alliance, er komen frequent flyers aan boord om hun mijlen in te wisselen, er komen nieuwe passagiers door de nieuwe verbinding met New York, er worden nu ook *Round The World* tickets aangeboden,

De passagiersstijging is een Star Alliance-verhaal, net zoals de connectie met New York. Zo zijn de mogelijkheden die Brussels Airlines krijgt een ander positief effect van de toetreding tot Star Alliance. Er is sinds 1 juli 2012 een rechtstreekse lijnvlucht naar New York vanuit Brussel, aangeboden door Brussels Airlines. Geert Sciot benadrukt dat dit niet mogelijk was geweest zonder Star Alliance. Er zijn nu een aantal Star Alliance partners die de Brussels Airlines vlucht tussen New York en Brussel mee verkopen, bijvoorbeeld United en Lufthansa waarvan het verkoopsteam tevens sterker is. Bovendien zit deze vlucht mee in de corporate deals die Star Alliance en Lufthansa afsluiten met grote bedrijven zoals IBM, Apple en bijvoorbeeld Google. Deze nieuwe vlucht tussen Brussel en New York zal volgens Geert Sciot automatisch nieuwe passagiers genereren.

De toetreding heeft ook geleid tot interessante code share overeenkomsten die Brussels Airlines voorheen niet had. Zo hebben ze nu een overeenkomst met United Continental terwijl ze vroeger een overeenkomst hadden met American Airlines, dewelke niet zo sterk is als United Continental. Bovendien kregen enkele Star Alliance partners Brussel in het vizier om een route op te starten, zoals bijvoorbeeld Thai gedaan heeft. De thuismarkt van Brussels Airlines was te beperkt voor een vlucht naar Bangkok, maar doordat Thai deze verbinding nu voorziet kunnen de klanten van Brussels Airlines hier mee van profiteren. Air Canada heeft bijvoorbeeld hetzelfde gedaan. Op vluchten van Air Canada van/naar Brussel zijn 40% door Brussels Airlines verkochte code share tickets. Bovendien gaat ongeveer 25% van de Air Canada passagiers transiteren naar het Europees netwerk van Brussels Airlines. De toetreding heeft dus tot nieuwe mogelijkheden voor de passagiers geleid.

Deze positieve effecten hebben ook hun impact gehad op de strategie van Brussels Airport. Voor de toetreding van Brussels Airlines was er namelijk sprake om een low cost terminal op te richten. Dit was in de ogen van Brussels Airlines, en andere full service luchtvaartmaatschappijen, geen goed idee. Nu Brussels Airlines heeft aangetoond dat ze in samenwerking met Star Alliance een goede dynamiek teweegbrengen, is de visie over de low cost terminal gewijzigd. Er worden nu namelijk meer langeafstandspassagiers op Brussels Airport verwelkomt. Dit zijn volwaardige business passagiers die men als *high quality* passagiers kan beschouwen. Ze gebruiken de lounges, gaan naar de shops en connecteren in Brussel. Tevens kan Brussels Airport ook waarnemen dat Brussels Airlines en Star Alliance een groeiscenario meemaken. Er is namelijk een consolidatiebeweging in Europa en ze groeien op lange afstand, aldus Geert Sciot.

Brussels Airlines heeft ten opzichte van andere full service luchtvaartmaatschappijen een competitief voordeel vanwege de geografische positie. Dit komt door zowel Brussel als Europese hoofdstad en België als strategische schakel in het Star Alliance netwerk.

Er is namelijk een *need to travel* naar Brussel dankzij de Europese Unie, waardoor er meer passagiers naar Brussel willen vliegen. Gevestigd zijn in de Europese hoofdstad brengt echter ook nadelen met zich mee. Zo vliegen Europese luchtvaartmaatschappijen vaker naar Brussel net omdat het de Europese hoofdstad is waardoor de concurrentie vergroot.

Het voordeel dat Brussels Airlines heeft als strategische schakel in het Star Alliance netwerk wordt duidelijk wanneer we bijlage 2 erbij nemen. Deze figuur is opgesteld door de Europese luchtvaartmaatschappijen die tot een alliantie behoren aan te duiden in hun thuisland met de gepaste kleur.

Als men vanuit de Verenigde Staten naar Europa vliegt, is Brussel de eerste hub van Star Alliance die men tegenkomt waardoor de geografische positie van Brussels Airlines sterk is. Bovendien zit Brussels Airlines tussen twee hubs van Skyteam in, namelijk de hubs van Air France en KLM. Tevens heeft Brussels Airlines de aangewezen hub om naar het Verenigd Koninkrijk van Groot-Brittannië te vliegen.

Brussels Airlines heeft ook een competitief voordeel dankzij haar connectie met Afrika. Verdergaand op het verhaal van Sabena heeft Brussels Airlines een sterke band met en een goede naam in Afrika opgebouwd en heel wat expertise vergaard op vlak van kennis, knowhow en talenkennis. Bij Brussels Airlines worden er als Belgische luchtvaartmaatschappij veel meer talen gesproken dan bijvoorbeeld bij Lufthansa, in het bijzonder het Frans. Het Afrika-netwerk biedt tevens de mogelijkheid voor andere Star Alliance leden om nieuwe bestemmingen toe te voegen in hun aanbod.

5.2.5. Positionering en perceptie³⁹

Brussels Airlines gaat de concurrentie op de long haul routes niet aan met low cost luchtvaartmaatschappijen zoals easyJet en Ryanair. Zij bieden namelijk geen long haul vluchten aan. Hierdoor moet Brussels Airlines zichzelf enkel positioneren ten opzichte van andere full service maatschappijen, dat is reeds hierboven besproken.

Wanneer we de producten van Brussels Airlines op het korte afstandsnetwerk willen positioneren, moeten we het onderscheid maken tussen verschillende doelgroepen. Zoals eerder besproken is het 'b.business' product terug gelanceerd doordat het Star Alliance netwerk dit vereiste voor transiterende passagiers. Wanneer we dan 'b.light economy' en 'b.flex economy+' bekijken zien we dat beide formules wel de concurrentie aangaan met easyJet en Ryanair.

Een belangrijk punt voor Brussels Airlines is het om de juiste passagiers het juiste product te laten boeken. Het probleem ligt hier vooral in het reserveringssysteem dat met internationale standaarden werkt waardoor elke vlucht een code krijgt. Een reisagent in bijvoorbeeld Hongarije ziet enkel de verschillende boekingsklassen en niet het product wat er achter zit. Hierdoor zal men dus kiezen voor het 'b.light economy' product in plaats van 'b.flex economy+' product.

Ongeveer 60% van de passagiers vliegt momenteel met het 'b.light economy' product. Op bepaalde routes, zoals Malaga, stijgt dit zelfs tot 90% terwijl dit op andere routes, zoals Geneve, slechts 35% bedraagt.

³⁹ Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012 & Jan Van der Cruysse, persoonlijke communicatie, 17 april 2012.

Door aanbiedingen in het weekend aan te bieden, probeert Brussels Airlines zo de *leisure* passagiers het juiste product te verkopen. Aangezien reisagentschappen in het weekend gesloten zijn, is het mogelijk om de zakenreizigers, die vaak bereid zijn meer te betalen, hiervan weg te houden. Dit is echter niet eenvoudig. Tegenwoordig hebben steeds meer bedrijven een *travel policy* waarbij geen business gevlogen mag worden, maar of het nu ook bij easyJet of Ryanair is, dat maakt niet uit. Brussels Airlines heeft hier het voordeel een IATA maatschappij te zijn. Zo zal Brussels Airlines bijvoorbeeld een alternatief aanbieden bij een partnermaatschappij indien een vlucht geannuleerd is, iets waar Ryanair en easyJet niet toe gehouden zijn.

Brussels Airlines positioneert het 'b.light economy' product als het betrouwbare alternatief voor een low cost product. Toch wordt er volgens Geert Sciot over nagedacht om enkele producteigenschappen betalend te maken aangezien het duidelijk is dat er veel passagiers zijn bij andere luchtvaartmaatschappijen die er geen probleem mee hebben om enkel met handbagage te vliegen. Dit om enerzijds concurrentiëler te worden en anderzijds om extra opbrengsten te genereren.

Een ander obstakel is de perceptie van de passagiers, een bijzonder moeilijk te doorbreken beeld. Doordat de prijzen van Brussels Airlines heen en terug zijn, bagage en taksen inclusief, hebben veel passagiers de indruk dat deze tarieven hoger liggen terwijl dat in werkelijkheid niet zo is. Bovendien zijn er zijn niet veel passagiers die op de hoogte zijn dat Brussels Airlines dergelijk product aanbiedt als klassieke luchtvaartmaatschappij.

5.2.6. Bespreking van de operationele data

De stijging in het aantal ASK's en het aantal blokken tussen 2006, 2007 en 2008 is te wijten aan het feit dat sinds het einde van het eerste kwartaal in 2007 vluchten onder de naam Brussels Airlines werden uitgevoerd. Doordat er vanaf 25 maart 2007 onder de naam Brussels Airlines werd gevlogen, werden er nu ASK's en blokken geregistreerd die voorheen bij Brussels Airlines Fly werden ondergebracht doordat er onder de naam Virgin Express gevlogen werd.

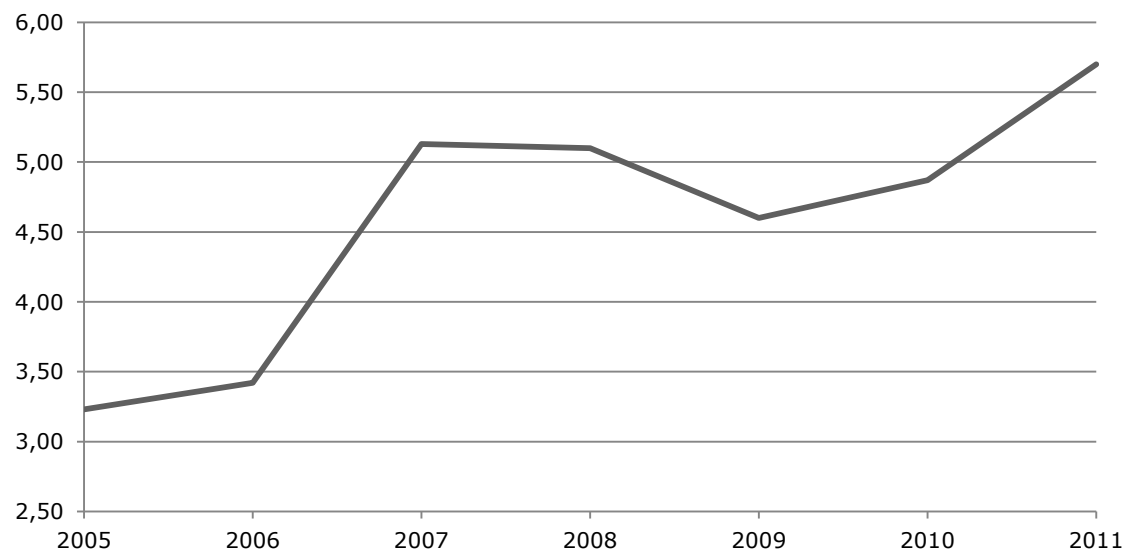
De evolutie in het aantal passagiers van 2006 tot 2008 is ook te verklaren door de integratie Brussels Airlines Fly. In 2009 nam de vraag door de economische crisis af en besloot Brussels Airlines het aanbod met 8% te verlagen. Om vervolgens in 2010 en 2011 weer een stijging in het aantal ASK's, blokken en passagiers te kunnen noteren.

Tabel 4. Operationele data, Brussels Airlines (2005 – 2011)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ASK (mio)	7.290	7.542	10.688	11.735	10.962	11.599	12.756
Blokuren	109.673	110.596	143.534	150.083	139.794	149.263	157.302
Passagiers op vluchten uitgevoerd door BA (mio)	3,23	3,42	5,13	5,1	4,6	4,9	5,7
Op Afrikaanse routes	346.504	374.247	404.027	462.882	500.000		
% op Afrikaanse routes	10,73%	10,94%	7,88%	8,48%	10,87%		

Bron: Eigen verwerking data

Figuur 22. Aantal passagiers op vluchten uitgevoerd door Brussels Airlines (2005 -2012)

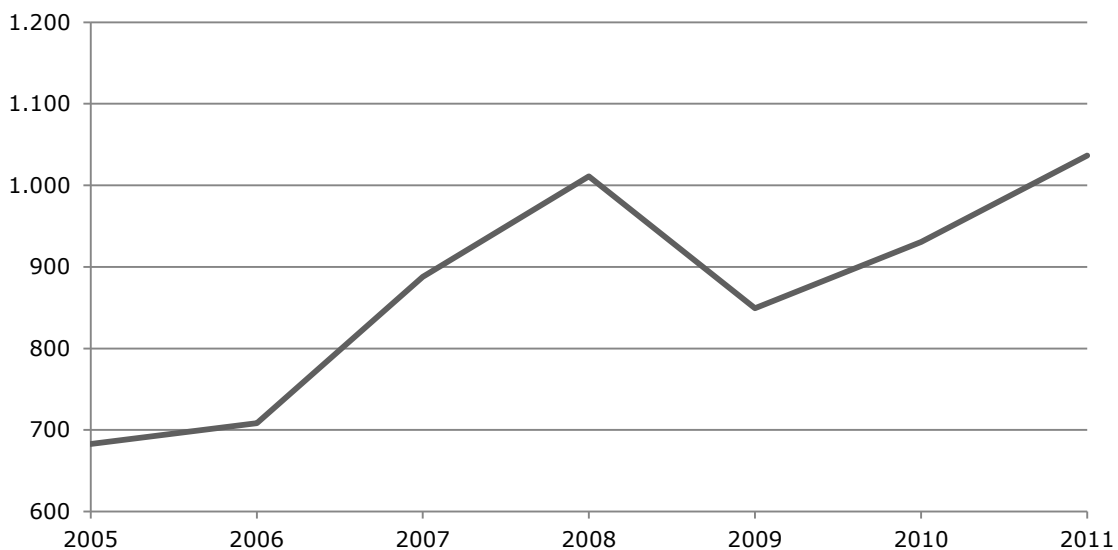


5.2.7. De resultatenrekening⁴⁰

5.2.7.1. De bedrijfsopbrengsten

De post bedrijfsopbrengsten omvat de omzet en de andere bedrijfsopbrengsten. De andere bedrijfsopbrengsten bevatten de geïnde brandstofheffingen en de ontvangen commissies. Figuur 23 geeft de evolutie van de totale bedrijfsopbrengsten weer.

Figuur 23. Evolutie van de bedrijfsopbrengsten, Brussels Airlines (in miljoen €) (2005 – 2011)



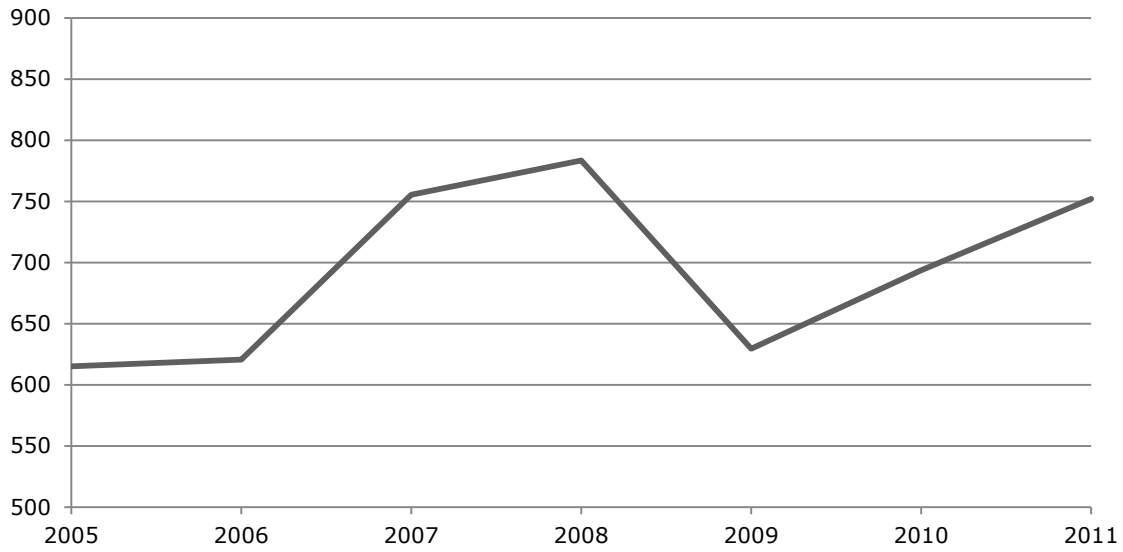
Bron: Eigen verwerking data

Deze evolutie kunnen we best bespreken door een onderscheid te maken tussen de omzet en de andere opbrengsten.

De stijging in de omzet tussen 2006 en 2008 valt de verklaring door de fusie met Brussels Airlines Fly. Hierdoor werd de omzet samengeteld terwijl deze voorheen apart geregistreerd werden. De daling in 2009 wordt veroorzaakt door een daling in het aantal passagiers gecombineerd met lagere gemiddelde ticketprijs en het wegvallen van de wet-leaseopbrengsten van de Boeing 737 operaties bij Brussels Airlines Fly. In 2010 en 2011 valt er een omzetstijging waar te nemen dankzij de stijging in het aantal passagiers.

⁴⁰ De resultatenrekening is terug te vinden in bijlage 3

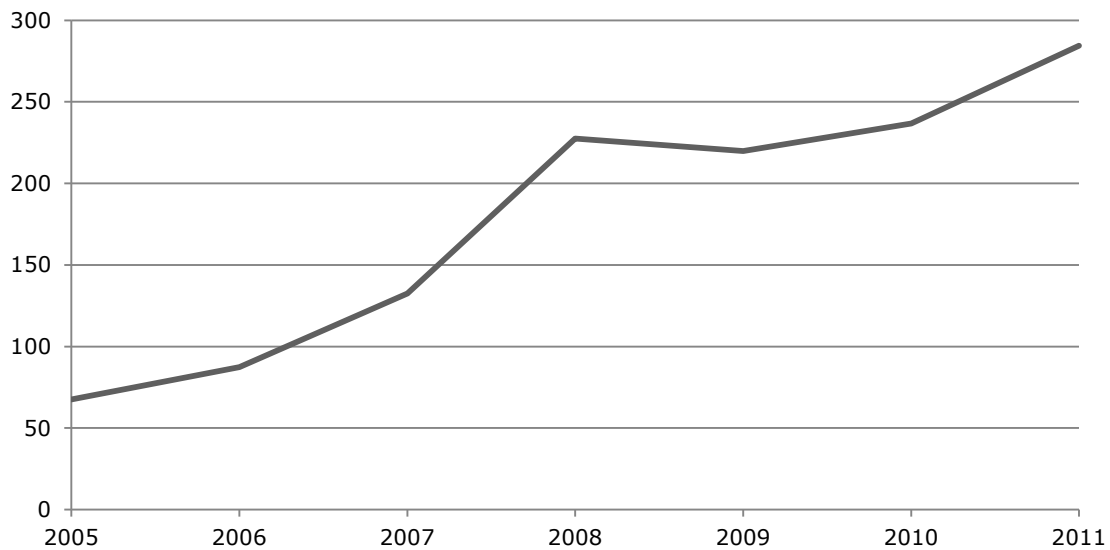
Figuur 24. Evolutie van de omzet, Brussels Airlines (in miljoen €) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

De andere bedrijfsopbrengsten bestaan uit de geïnde brandstofheffingen en uit de ontvangen commissies. De stijging doorheen de jaren is dan ook te danken aan de stijgende olieprijs die Brussels Airlines doorrekent aan haar passagiers. De daling in 2009 werd veroorzaakt door de terugval in het aantal passagiers. Dit komt omdat de brandstofheffingen en de commissies rechtstreeks in verband staan met het aantal vervoerde passagiers. Het omgekeerde geldt voor de daaropvolgende jaren.

Figuur 25. Evolutie van de andere bedrijfsopbrengsten, Brussels Airlines (in miljoen €) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Tabel 5. Het personeel, Brussels Airlines (2005 – 2011)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Piloten	366	343	346	495	483	501	507
Cabinepersoneel	622	613	607	862	849	891	940
Andere	1014	902	1198	1.316	1.319	1.452	1616
Totaal	2002	1858	2151	2.673	2.651	2.844	3063

Bron: Eigen verwerking data

De daling van 2005 naar 2006 is te verklaren doordat eind 2006 de administratief ondersteunende taken van Delta Air Transport werden overgedragen aan SN Airholding, hierdoor zijn deze niet meer terug te vinden in het jaarverslag van DAT maar wel in dat van SN Airholding.

We merken vervolgens een stijging op tussen 2006, 2007 en 2008. Dit is te verklaren door de commercialisering van Brussels Airlines in maart 2007 waardoor er slechts negen maanden werden opgenomen in de jaarrekening van 2007, ten opzichte van de volledige twaalf maanden in 2008.

De daling in 2009 is vervolgens te verklaren door de capaciteitsverlaging als gevolg van de crisis en de wervingsstop die ingevoerd werd in het kader van een kostenbeheersingplan.

Brussels Airlines is er op gefocust om de kosten naar beneden te halen. Door bepaalde processen te automatiseren en efficiënter te werken is het mogelijk om met dezelfde mensen meer te realiseren of met minder mensen hetzelfde werk te doen waardoor de overheadkosten kunnen dalen. Brussels Airlines slaagt in dit opzet, al benadrukt Geert Sciot dat ze "twee muren hebben waar ze niet over kunnen". Hiermee doelt hij op het subsidiëringbeleid van de Waalse overheid en de loonkosten van het personeel van Ryanair. Beide worden verder in deze masterproef nog besproken.

Hoofdstuk 6: Analyse Belgische markt - Ryanair⁴¹

6.1. Korte geschiedenis

In 1985 werd Ryanair door de familie Ryan opgericht. Ryanair vloog tussen London Gatwick en het Ierse Waterford en bood een traditionelere service aan met twee klassen aan lagere tarieven dan de concurrenten op deze route. De concurrentie bestond uit de ferry en de luchtvaartmaatschappijen British Airways en Aer Lingus. Ondanks dat Ryanair het aantal passagiers op deze route aanzienlijk kon doen stijgen, bleken ze niet winstgevend te zijn op termijn. Als gevolg van deze aanhoudende verliezen besloten ze in 1989 om hun *Frequent Flyer Club* en de business klasse af te schaffen.

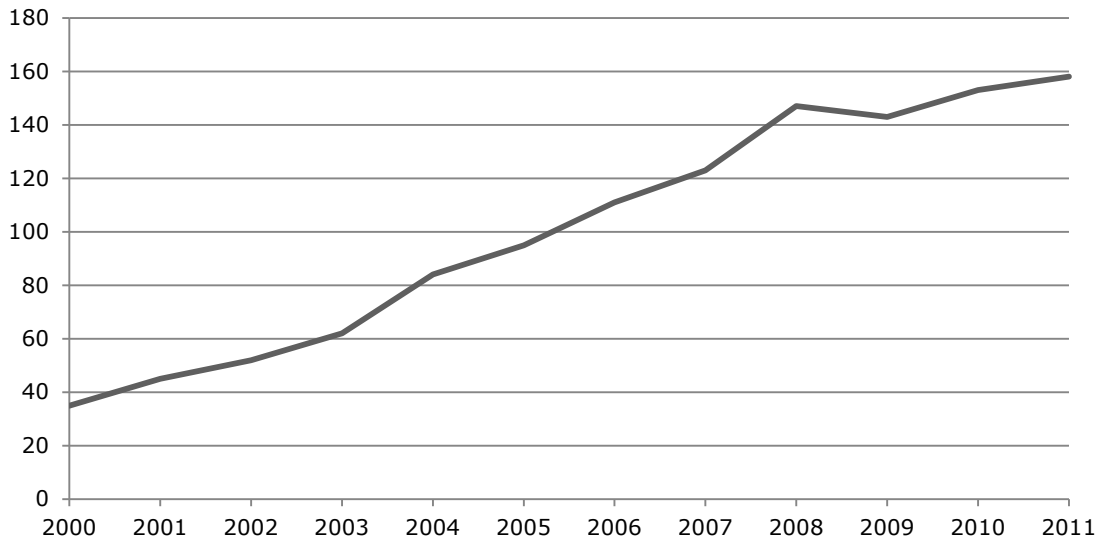
Nadat ze in 1991 besloten om het Southwest Airlines model te kopiëren, werden de kosten verlaagd door *franjes* te schrappen en werd hun lage tarieven strategie versterkt. Hierdoor kon men in 1992 voor de eerste keer winst realiseren. In datzelfde jaar verlaagden ze het aantal routes van 19 naar 6 en verhoogden ze de frequentie op deze routes, dit zorgde in combinatie met de lagere tarieven toch voor passagiersstijgingen.

Pas in 1997 richtte Ryanair haar pijlen op het continentale Europa en opende vier nieuwe routes, waaronder ook een naar België. In 2001 opende Ryanair haar eerste continentale Europese basis, namelijk in Charleroi. Sindsdien kent Ryanair een enorme groei in het aantal passagiers, routes en luchthavens. Figuren 26, 27, 28 en 29 tonen de toename in het aantal luchthavens, het aantal basissen, het aantal bediende routes en de uitgevoerde vluchten aan.

Op minder dan tien jaar tijd is het aantal luchthavens waar Ryanair diensten aanbiedt verviervoudigd. Deze netwerkuitbreiding is een belangrijk element van hun lange termijn strategie.

⁴¹ Alle informatie en data is afkomstig van de jaarverslagen en de website van Ryanair, tenzij anders vermeld.

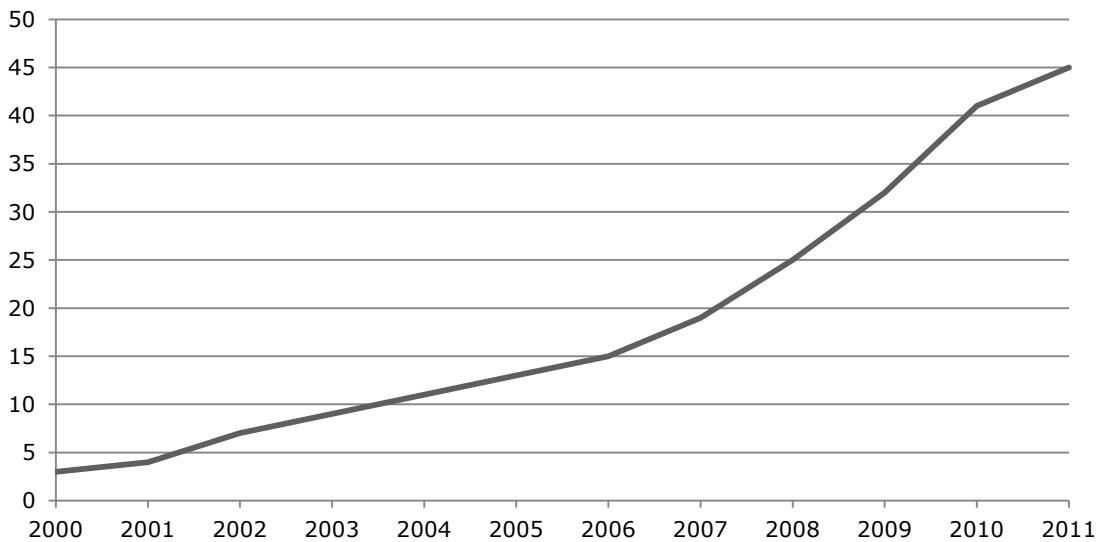
Figuur 26. Evolutie van het aantal bediende luchthavens, Ryanair (2000 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

In het verlengde hiervan is ook het aantal luchthavens dat als basis fungeert gestegen. Op deze luchthavens stationeert Ryanair een deel van haar luchtvloot.

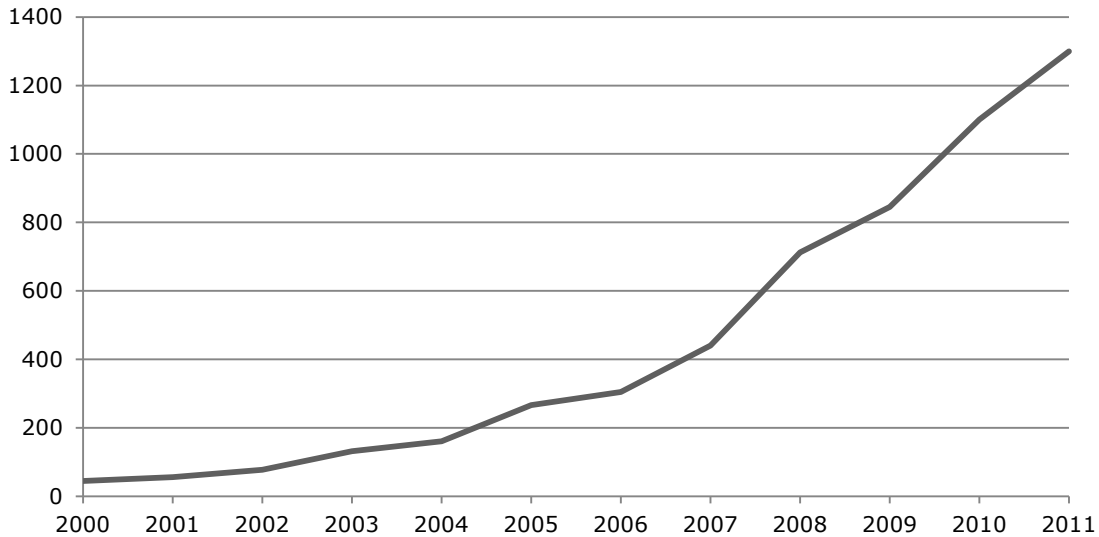
Figuur 27. Evolutie van het aantal luchthavens als basis, Ryanair (2000 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

De uitbreiding in het aantal bediende luchthavens, zou niet veel betekenen indien deze luchthavens niet efficiënt met elkaar verbonden werden. Zo is er naast de stijging in het aantal bediende luchthavens ook een stijging in het aantal aangeboden routes waar te nemen. Figuur 28 geeft de stijging weer in het aantal routes waar Ryanair haar diensten op aanbiedt:

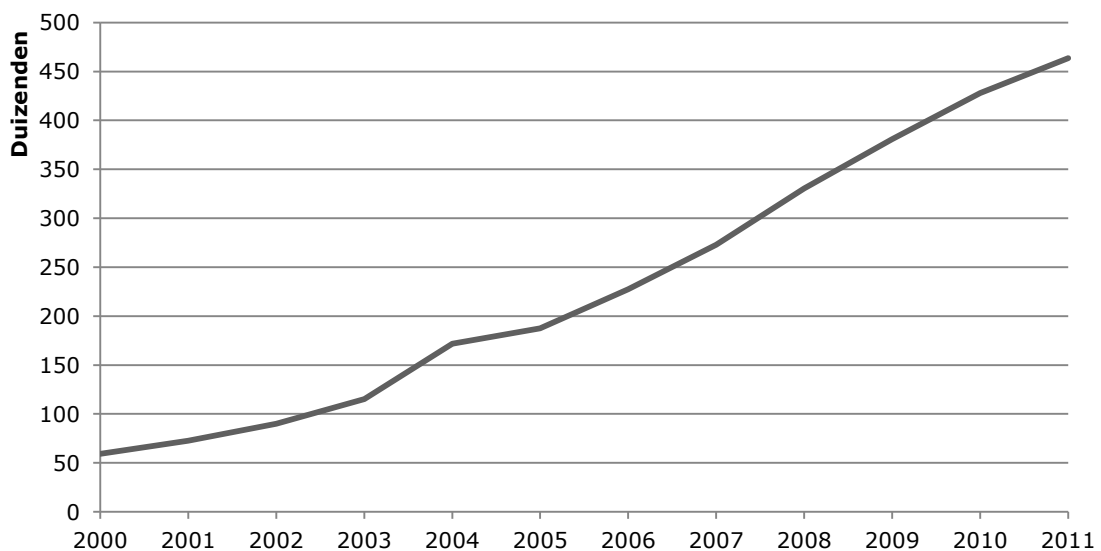
Figuur 28. Evolutie van het aantal bediende routes, Ryanair (2000 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Als gevolg van de uitbreiding van het netwerk zien we ook een aanzienlijke stijging in het aantal uitgevoerde vluchten op jaarbasis.

Figuur 29. Evolutie van het aantal uitgevoerde vluchten, Ryanair (2000 – 2011)



6.2. Product en strategie

Ryanair wordt aanzien als een van de puurste low cost luchtvaartmaatschappijen in Europa (Alamdari & Fagan, 2005, p. 387). Hun doel is de grootste luchtvaartmaatschappij voor passagiersvervoer te worden in Europa door een continue verbetering en uitbreiding van de aangeboden diensten.

Deze aangeboden diensten bestaan uit directe vluchten naar diverse locaties in Europa⁴² aan concurrentieel lage tarieven. Deze lage tarieven zorgen ervoor dat de vraag naar hun product gestimuleerd wordt. Hun doelgroep bestaat uit prijsbewuste consumenten die omwille van privé en professionele redenen reizen. Kenmerkend hieraan is dat bij hogere tarieven een groot deel van deze passagiers op een andere manier zou reizen of zelfs helemaal niet.

Het netwerk waar Ryanair op vliegt, wordt gekenmerkt door de beperkte afstanden tussen de luchthavens en de directe vluchten van en naar deze luchthavens, wat ook wel een point to point netwerk genoemd wordt. Deze netwerkstructuur staat volgens Gillen en Lall (2004, p.41) in voor het competitieve voordeel dat Ryanair heeft. Tevens stellen ze dat de operationele efficiëntie in de bedrijfsvoering een aanvulling is op dit competitieve voordeel en niet het competitieve voordeel zelf.

Kort samengevat is de operationele efficiëntie van Ryanair eenvoudig te vertalen naar de focus op de minimalisering van de kosten en de maximalisering van de opbrengsten. We bespreken verder hoe Ryanair deze opbrengsten tracht te optimaliseren en de kosten zo laag mogelijk wilt houden door een optimalisering van de operationele processen.

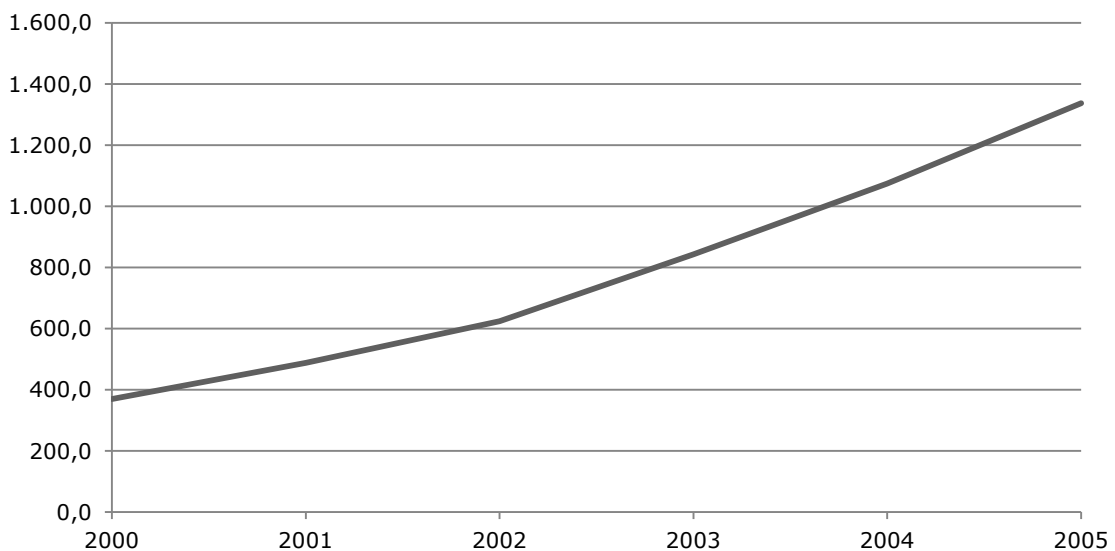
⁴² En Marokko.

6.3. De opbrengsten

De totale operationele opbrengsten van Ryanair bestaan uit de opbrengsten uit de ticketverkoop en de aanvullende opbrengsten. Zoals figuren 30 en 31 aantonen zijn de totale operationele opbrengsten continu blijven toenemen. Figuur 31 toont echter ook aan dat het boekjaar 2010 een minder gunstig jaar was.

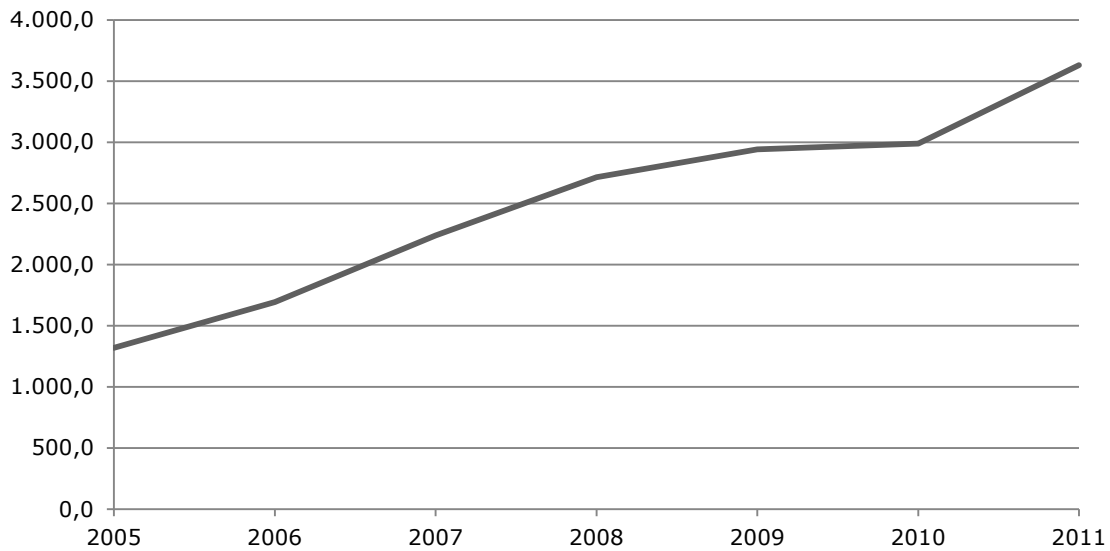
De totale operationele opbrengsten worden in twee figuren getoond omdat deze opgesplitst moeten worden naar twee periodes: 2000 - 2005 en 2005 - 2011. Dit is het geval omdat Ryanair in de eerste periode de aanvullende opbrengsten op een andere manier registreerde dan in de tweede periode, waardoor beide periodes niet aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

Figuur 30. Evolutie van de totale operationele opbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2005)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 31. Evolutie van de totale operationele opbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2005 – 2011)



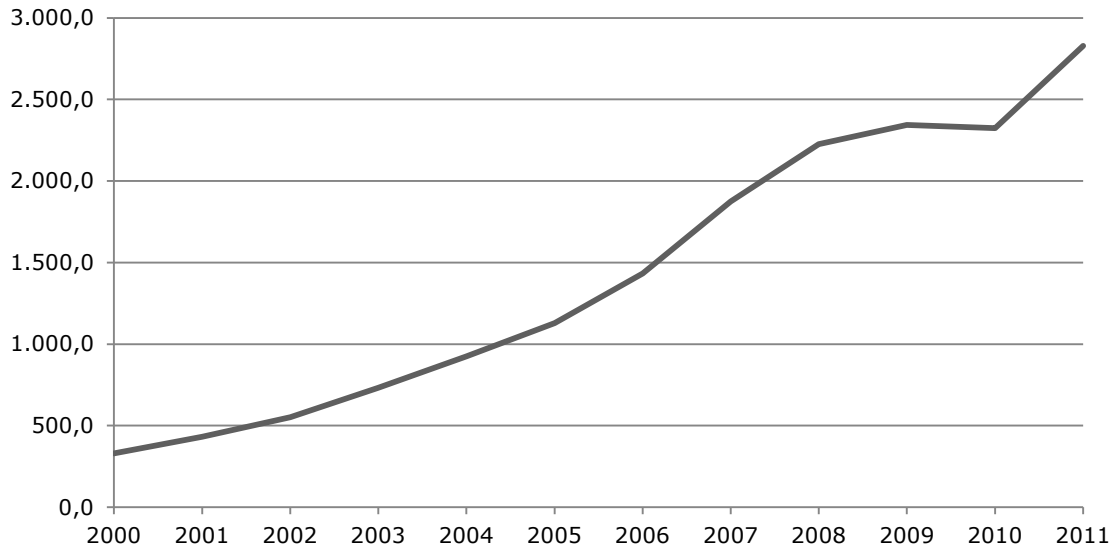
Bron: Eigen verwerking data

Om de evolutie in de totale operationele kosten goed te kunnen bespreken is het nodig dat we ze opsplitsen naar de passagiersopbrengsten en de aanvullende opbrengsten. Ondanks dat de passagiersopbrengsten betrekking hebben op de kernactiviteit zijn de aanvullende opbrengsten van groot belang voor Ryanair.

6.3.1. Passagiersopbrengsten

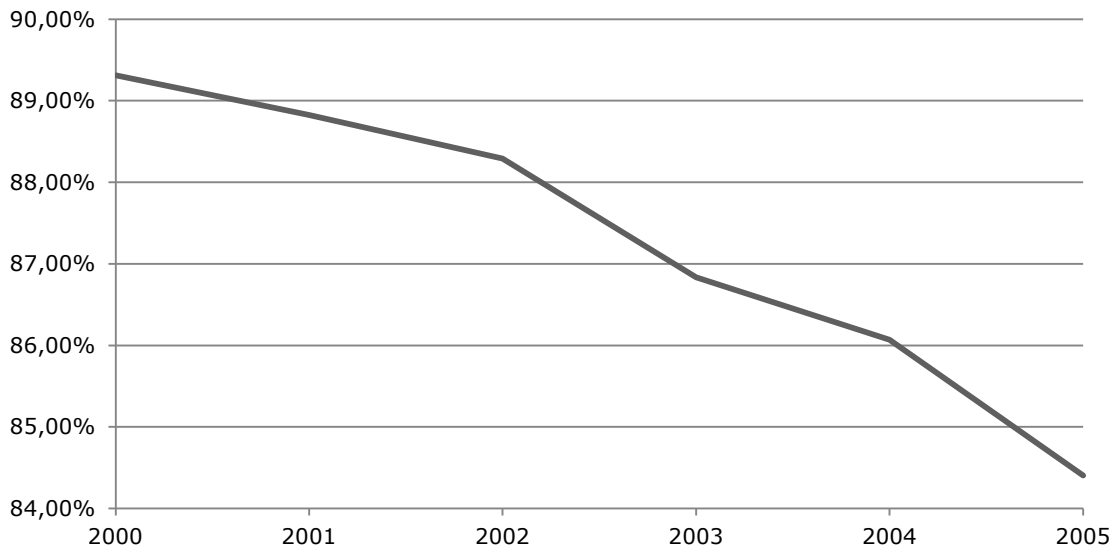
De passagiersopbrengsten zijn de opbrengsten die ontstaan door de verkoop van de tickets en zijn dus afhankelijk van het aantal passagiers en de betaalde ticketprijs. Ze kennen, behalve in boekjaar 2010, een stijgend verloop.

Figuur 32. Evolutie van de passagiersopbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2011)



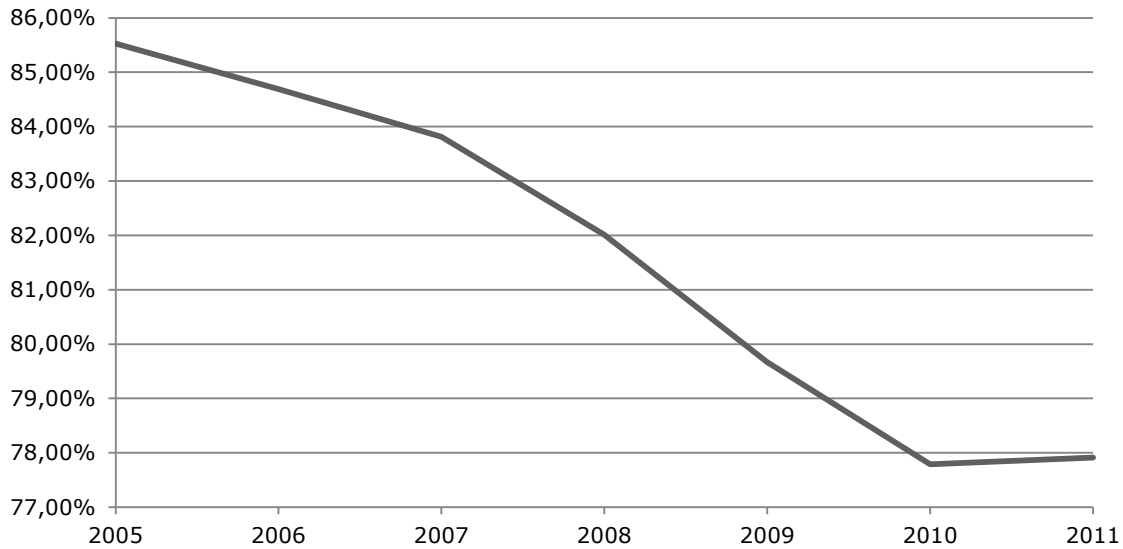
Bron: Eigen verwerking data

Figuur 33. Evolutie van het percentage passagiersopbrengsten, Ryanair (2000 – 2005)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 34. Evolutie van het percentage passagiersopbrengsten, Ryanair (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Ryanair hanteert een dynamische prijszetting om maximale passagiersopbrengsten te kunnen genereren. Het is namelijk aangetoond dat eens een vlucht gepland is, de marginale kosten van extra passagiers zo goed als nul zijn. Ryanair heeft er dus alle baat om zo weinig mogelijk plaatsen leeg te laten, daarom spreken we van een vliegtuigvullende-strategie (Malighetti et al., 2009, p. 195-197).

6.3.2. Prijszetting

Ryanair offers low fares, with prices generally varying on the basis of advance booking, seat availability and demand. Ryanair sells seats on a one-way basis, thus removing minimum stay requirements from all travel on Ryanair scheduled services. All tickets can be changed, subject to certain conditions, including fee payment and applicable upgrade charges. However, tickets are generally non-cancelable and non-refundable and must be paid for at the time of reservation.

Ryanair's discounted fares are —capacity controlled in that Ryanair allocates a specific number of seats on each flight to each fare category to accommodate projected demand for seats at each fare level leading up to flight time. Ryanair generally makes its lowest fares widely available by allocating a majority of its seat inventory to its lowest fare categories. Management believes that its unrestricted fares as well as its advance-purchase fares are attractive to both business and leisure travellers.

When launching a new route, Ryanair's policy is to price its lowest fare so that it will be significantly lower than other carriers' lowest fares, but still provide a satisfactory operating margin.

Ryanair also periodically runs special promotional fare campaigns, in particular in connection with the opening of new routes, and endeavors to always offer the lowest fare on any route it serves. Promotional fares may have the effect of increasing load factors and reducing Ryanair's yield and passenger revenues on the relevant routes during the periods they are in effect. Ryanair expects to continue to offer significant fare promotions to stimulate demand in periods of lower activity or during off-peak times for the foreseeable future.⁴³

De ticketprijzen die Ryanair hanteert kennen een stijgend verloop tot aan de vertrekdatum. Dit komt omdat deze prijzen stijgen tijdens de laatste week voor het vertrek en tijdens de laatste dagen zelfs nog meer. Ryanair heeft ook periodes dat er speciale aanbiedingen zijn, de ticketprijzen zijn dan aanzienlijk goedkoper. Deze periodes zijn echter geen vast gegeven, er is namelijk geen vast patroon op te merken, niet qua duurte noch qua tijdstip. Algemeen genomen kan er wel gesteld worden dat de minimum ticketprijzen ongeveer drie maanden voor de vertrekdatum beschikbaar zijn (Malighetti, Pakeari, & Redondi, 2009, p. 195-197).

Malighetti et al. (2009) hebben onderzocht welke concurrentiële en contextuele factoren een invloed hebben op de ticketprijs van Ryanair. Hierbij maken ze telkens het onderscheid naar de gemiddelde ticketprijs en de aangeboden kortingen op deze ticketprijs.

⁴³ Jaarverslag 2011

De routelengte is net zoals de aangeboden frequentie op deze route en het percentage volgeboekte vliegtuigen op deze route positief gecorreleerd met de gemiddelde ticketprijs. Dit houdt in dat de gemiddelde ticketprijs zal stijgen naarmate de routes langer zijn. Dit valt te verklaren doordat de aantrekkelijkheid van substituten, zoals bijvoorbeeld de auto of de trein, daalt naarmate de afstand toeneemt. Een andere logische verklaring is bijvoorbeeld de toename in brandstofkosten (Malighetti et al., 2009, p. 201).

De aangeboden frequentie en het percentage volgeboekte vliegtuigen op de route zijn zoals net gezegd ook positief gecorreleerd, maar dit wordt gestuurd door de vraag. Ryanair vliegt namelijk enkel met een hoge frequentie naar een bestemming indien hier voldoende vraag naar is. Het feit dat er een voldoende grote vraag is, rechtvaardigt de hogere ticketprijs. Het percentage volgeboekte vliegtuigen is zo ook een weerspiegeling van de vraag naar passagiersvervoer op deze route (Malighetti et al., 2009, p. 201).

Een negatieve correlatie bestaat tussen de macht van Ryanair op de betrokken luchthavens en de gemiddelde ticketprijs. In het verlengde hiervan zijn de opgelegde belastingen positief gecorreleerd met de gemiddelde ticketprijs. Deze belastingen liggen vaak lager op routes waar Ryanair macht heeft op de luchthaven, waardoor we ook kunnen spreken van een negatieve correlatie tussen de macht op de luchthaven en de opgelegde taken (Malighetti et al., 2009, p. 201).

In tegenstelling tot wat men zou verwachten, daalt de gemiddelde ticketprijs niet wanneer de concurrentie op een route stijgt. De concurrentie op de route is echter wel positief gecorreleerd met de aangeboden kortingen op de ticketprijzen. Deze kortingen zijn echter enkel beschikbaar tijdens een korte periode die niet op voorhand aangekondigd wordt (Malighetti et al., 2009, p. 201-202).

In het geval dat er niet voldoende boekingen zijn voor een bepaalde vlucht, dan verlaagt Ryanair de ticketprijzen om toch voldoende passagiers aan boord te krijgen. Dit zal echter enkel sporadisch gebeuren, aangezien men niet rendabele tijdstippen en/of routes op langere termijn zal afschaffen (Malighetti et al., 2009, p. 202).

De prijsstrategie die Ryanair volgt bevat volgens Barbot (2004, p. 15) twee grote kenmerken. Zo zal de aangerekende prijs niet significant veranderen door de aanwezigheid van andere low cost maatschappijen en zal de aangerekende prijs niet dalen doordat er minder aangerekend wordt door de luchthaven of de lokale overheid.

6.3.3. Aanvullende opbrengsten

De aanvullende opbrengsten zijn de operationele opbrengsten die Ryanair genereert buiten haar kernactiviteit. We bespreken de evolutie alsook de elementen waaruit deze aanvullende opbrengsten zijn opgebouwd.

De verwerking van de data van Ryanair heeft enkele praktische problemen naar voren geschoven. Van 2000 tot en met 2005 werden namelijk de inkomsten van het verhuren van auto's en het aanbieden van reisverzekeringen in hun totaliteit vermeld.

Dit betekent dat ook de inkomsten voor derden werden getoond. Het bedrag wat werd weergegeven bestond dus uit twee delen: een deel voor derden en een deel voor Ryanair. Het bedrag dat toebehoorde aan derden werd vervolgens als kost opgenomen.

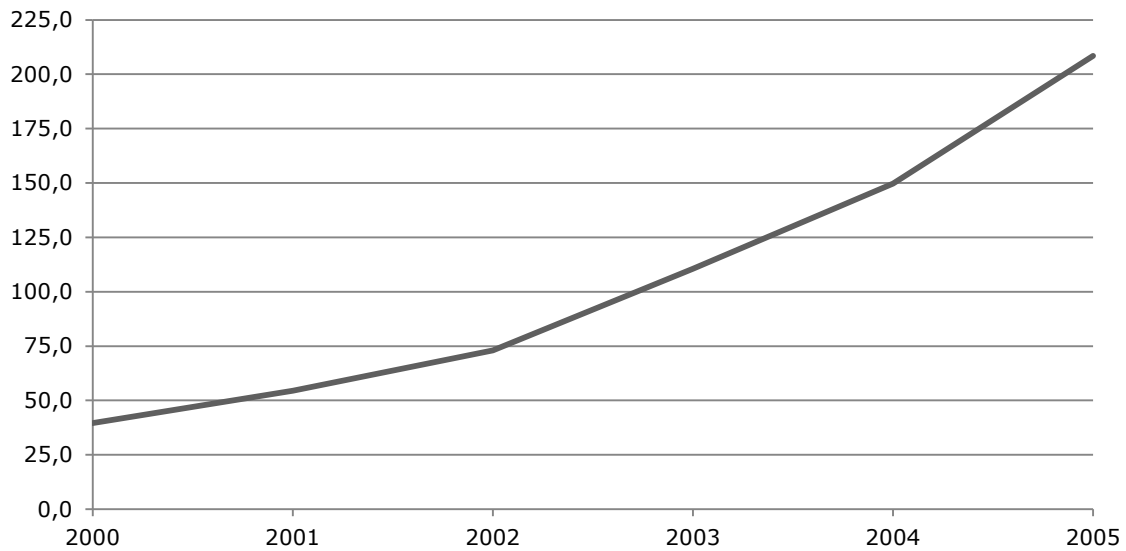
Na 2005 werden de opbrengsten voor derden niet meer meegenomen in de berekening, maar enkel nog de opbrengsten die aan Ryanair toebehoorden. Deze verandering bracht een daling met zich mee van de autoverhuuropbrengsten, de 'non-flight scheduled'-opbrengsten en dus ook de aanvullende en totale opbrengsten.

Als tegenwicht daalden ook de 'andere kosten' waardoor deze nieuwe methode geen impact had op de operationele inkomsten of de netto inkomsten. Als we de data van de periode van 2000 tot 2011 in één zouden tabel gieten, zou dit dus een vertekend beeld geven.

Deze twee figuren tonen het verloop van de aanvullende opbrengsten van 2000 tot 2005 en 2005 tot 2011. De waarden zijn uitgedrukt in miljoenen euro's.

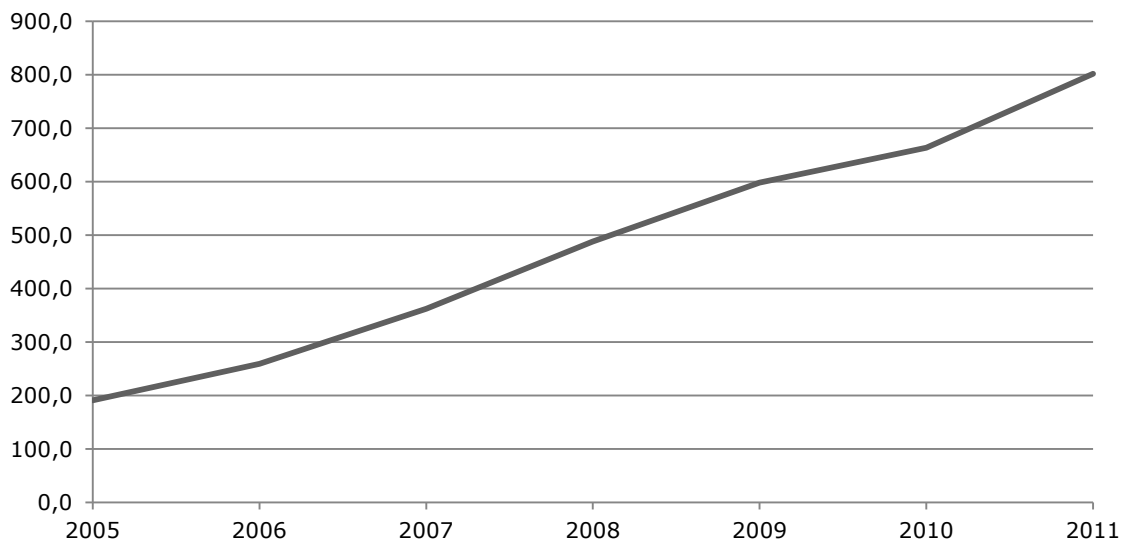
Zoals figuren 35 en 36 aantonen, zijn de aanvullende opbrengsten gedurende de periode van 2000 tot 2011 gestegen.

Figuur 35. Evolutie van de aanvullende opbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2005)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 36. Evolutie van de aanvullende opbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2005 – 2011)

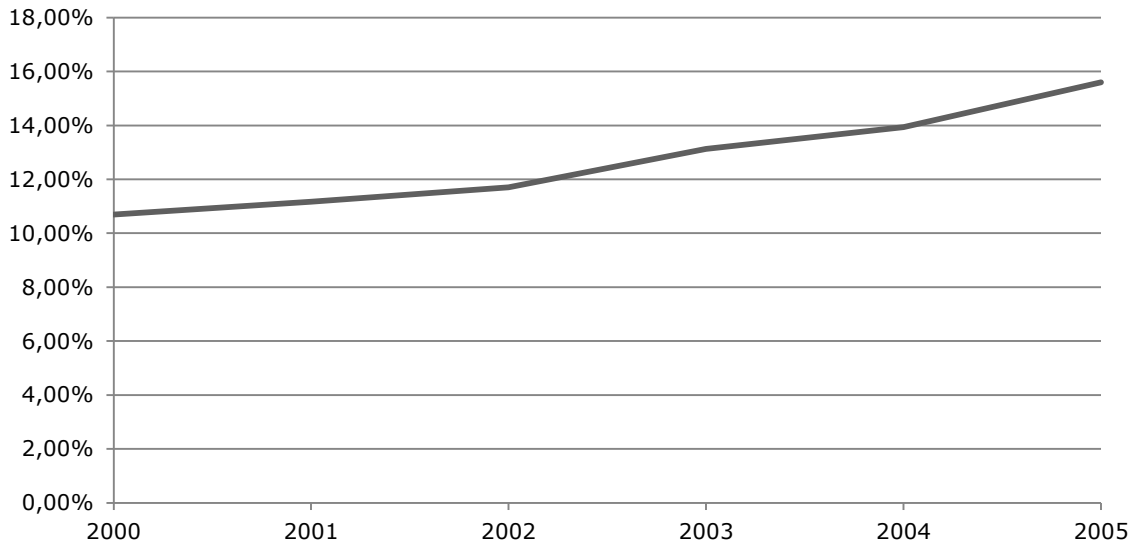


Bron: Eigen verwerking data

Deze stijging op zich zegt uiteraard niet veel. Ondanks dat deze aanvullende opbrengsten doorheen de jaren gestegen zijn, zou het ook mogelijk zijn dat ze aan belang hebben ingeboet. Dit zou het geval zijn indien de opbrengsten uit de ticketverkoop een relatief grotere groei gekend hadden. Om dit te controleren, plaatsen we de aanvullende opbrengsten in een groter geheel, dat van de totale opbrengsten. Figuren 37 en 3 tonen aan hoe het aandeel van de aanvullende opbrengsten in de totale opbrengsten geëvolueerd is tussen 2000 en 2011.

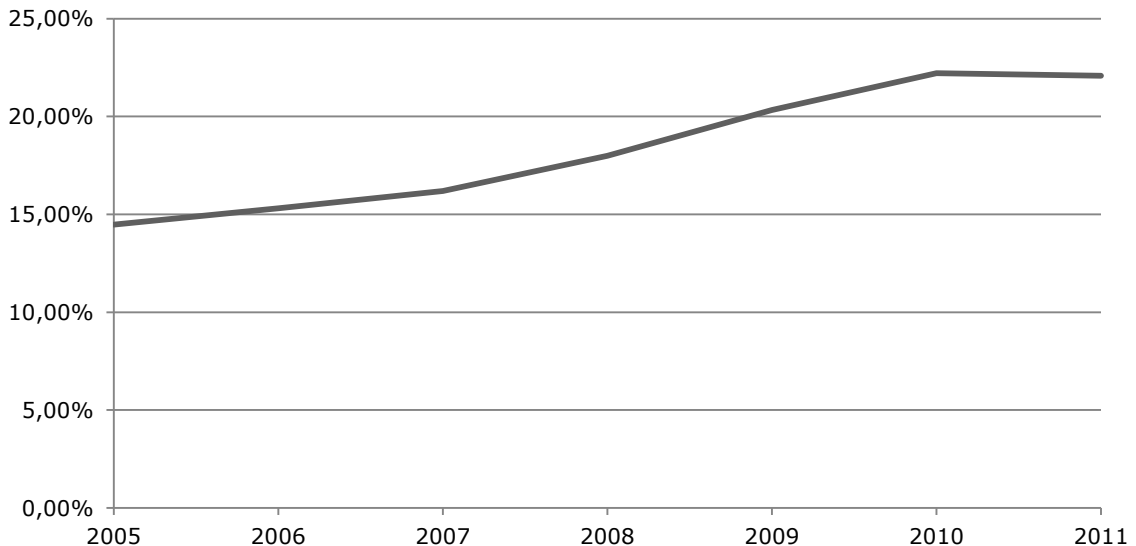
Bij figuur 37 moeten we echter de kanttekening maken dat het percentage is scheefgetrokken doordat Ryanair de inkomsten en niet de opbrengsten meenam in de berekeningen. Deze figuur kan ons enkel de evolutie tonen, niet het absolute aandeel.

Figuur 37. Evolutie van het percentage aanvullende opbrengsten, Ryanair (2000 – 2005)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 38. Evolutie van het percentage aanvullende opbrengsten, Ryanair (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Deze figuren tonen ons dat het aandeel van de aanvullende opbrengsten doorheen de jaren alleen maar is toegenomen. De aanvullende opbrengsten zijn dus een belangrijke inkomstenbron voor Ryanair, ze staan vandaag de dag in voor meer dan 1/5^e van de operationele opbrengsten.

Tabel 6 bevat de gegevens van de aanvullende opbrengsten en de opbrengsten die indien men ze samentelt de aanvullende opbrengsten zijn. Alle waarden zijn uitgedrukt in miljoenen euro's.

Tabel 6. Evolutie van de aanvullende opbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2011)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Autoverhuur	7,88	12,56	18,90	27,61	35,11	45,08	
In-flight	13,62	14,18	18,03	23,14	30,10	34,93	
Internetopbrengsten	0,00	1,02	4,83	12,15	17,72	24,36	
Non-flight scheduled	8,77	12,80	16,66	35,29	66,61	104,08	
Charter	9,27	13,89	14,63	12,35	0,11	0,00	
Aanvullende opbrengsten	39,56	54,46	73,05	110,55	149,65	208,47	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Autoverhuur	15,70	19,75	22,97	25,26	32,20	29,90	⁴⁴
Inflight	34,93	45,30	60,07	73,31	83,20	86,50	102,10
Internetopbrengsten	24,36	27,29	37,06	54,97	56,90	83,60	96,10
Non-flight scheduled	115,91	166,79	241,99	334,58	425,80	463,60	603,40
Charter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aanvullende opbrengsten	190,92	259,15	362,10	488,13	598,10	663,60	801,60

Bron: Eigen verwerking data

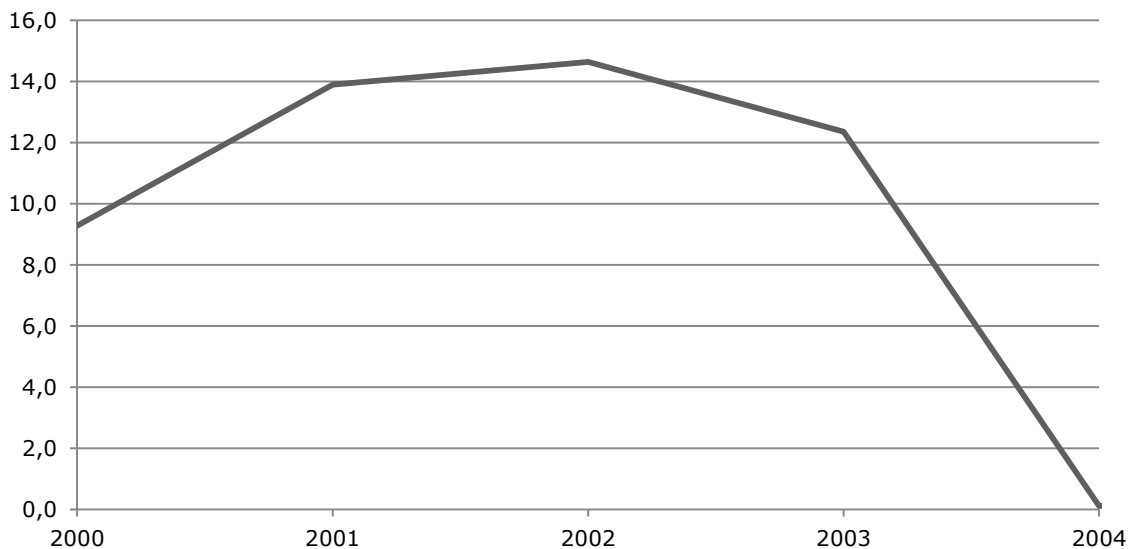
⁴⁴ In 2011 werden de autoverhuuropbrengsten bij de 'non-flight scheduled'-opbrengsten geteld.

Ryanair focust zich op de verdere ontwikkeling van deze opbrengsten. Deze opbrengsten komen uit diverse bronnen en worden vandaag de dag ingedeeld naar vier groepen: autoverhuuropbrengsten, *inflight*-opbrengsten, internetopbrengsten en *non-flight scheduled*-opbrengsten. Tot 2004 was er ook nog sprake van een vijfde groep, namelijk charteropbrengsten.

6.3.3.1. Charteropbrengsten

Deze charteractiviteiten bestonden uit vluchten naar skigebieden, Europese vakantiebestemmingen in de zomerweekends en speciale evenementen zoals voetbal- en rugby matches. Ryanair voerde deze chartervluchten uit om het capaciteitsoverschot op te vangen en zo toch nog omzet te realiseren. In 2003 daalden deze opbrengsten omdat Ryanair steeds minder capaciteitsoverschotten had. Ryanair besliste in 2004 dan ook om de chartervluchten af te schaffen en deze te vervangen door lijnvluchten. Figuur 39 geeft het verloop weer van deze opbrengsten, uitgedrukt in miljoenen euro's.

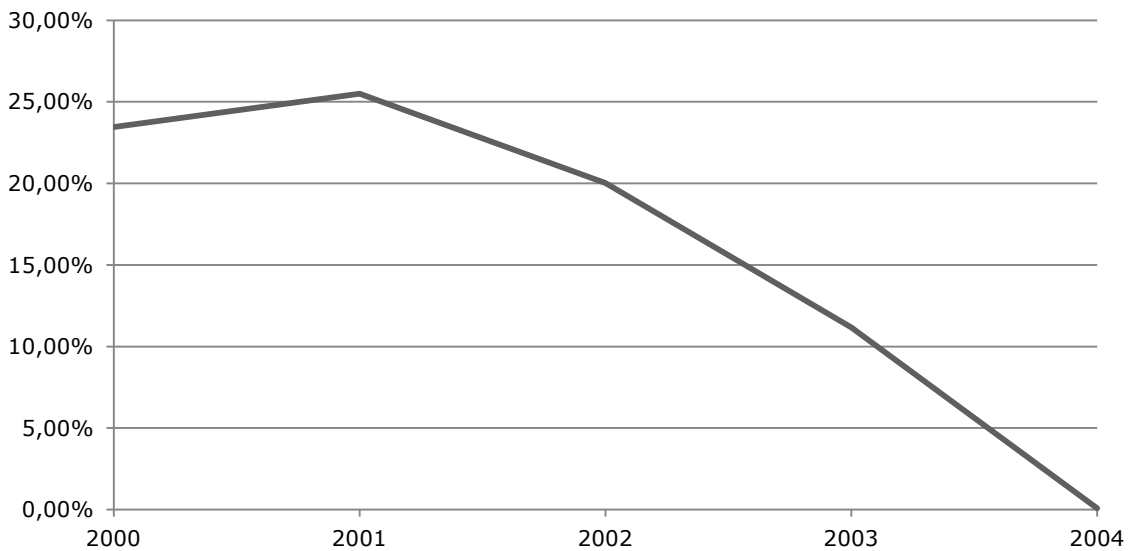
Figuur 39. Evolutie van de charteropbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2005)



Bron: Eigen verwerking data

In de beginjaren hadden deze chartervluchten een heel belangrijk aandeel in de aanvullende opbrengsten, het percentage flirt namelijk met de 25 %. In realiteit lag dit percentage echter nog hoger. Dit komt omdat Ryanair de inkomsten en niet de opbrengsten gebruikte van de reisverzekeringen en het verhuren van auto's. Omdat dit bedrag dus hoger lag dan de daadwerkelijke opbrengsten, vertegenwoordigden ze onterecht een groter deel van de aanvullende opbrengsten.

Figuur 40. Evolutie van het percentage charteropbrengsten, Ryanair (2000 – 2005)



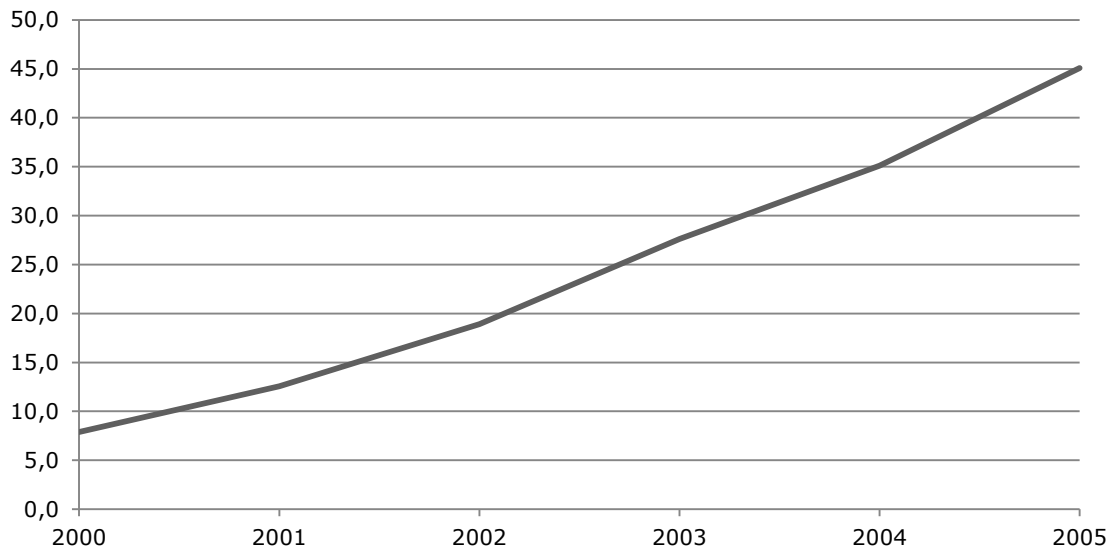
Bron: Eigen verwerking data

6.3.3.2. Autoverhuur

De opbrengsten gegenereerd door het verhuren van auto's zijn de opbrengsten die Ryanair realiseert in het kader van de overeenkomst met Hertz. Iedereen, niet alleen passagiers, kan telefonisch of via de Ryanair-website een auto huren bij Hertz.

Figuur 41 toont ons de evolutie van de opbrengsten gedurende deze periode. De opbrengsten zijn uitgedrukt in miljoenen euro's.

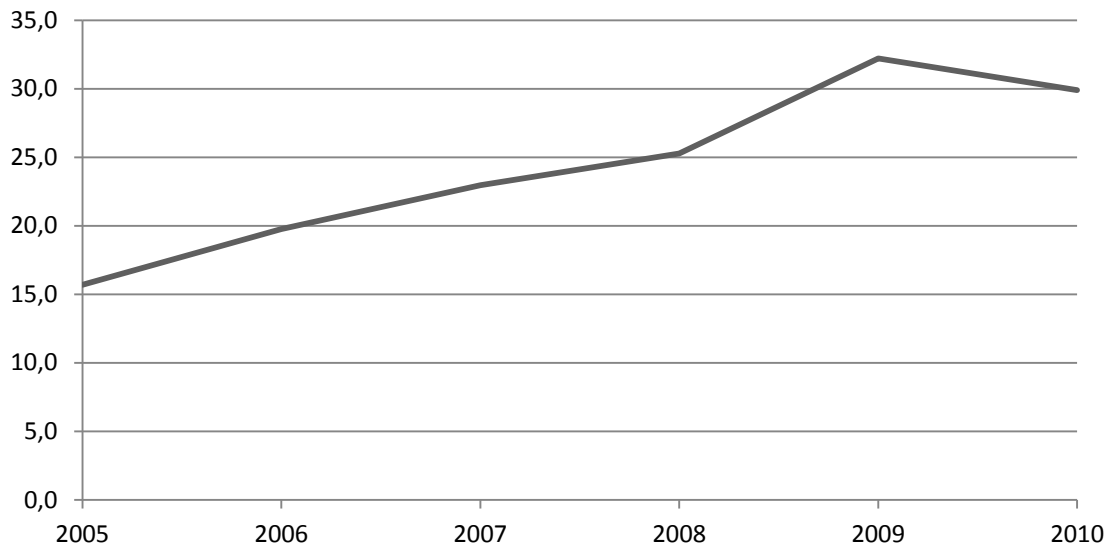
Figuur 41. Evolutie van de opbrengsten uit autoverhuur, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2005)



Bron: Eigen verwerking data

Tot het boekjaar 2005 had Ryanair, zoals eerder besproken, een andere manier gehanteerd om over de aanvullende opbrengsten en kosten te rapporteren. Het waren niet de opbrengsten uit autoverhuur die gebruikt werden maar de inkomsten. Als we de data van 2005 uit de twee figuren met elkaar vergelijken - € 45,1 miljoen of € 15,7 miljoen -, valt het meteen op dat er een groot verschil is. In absolute cijfers zijn ze dan ook niet met elkaar te vergelijken. Elke figuur op zich toont echter wel aan dat de autoverhuuropbrengsten jaarlijks stijgen.

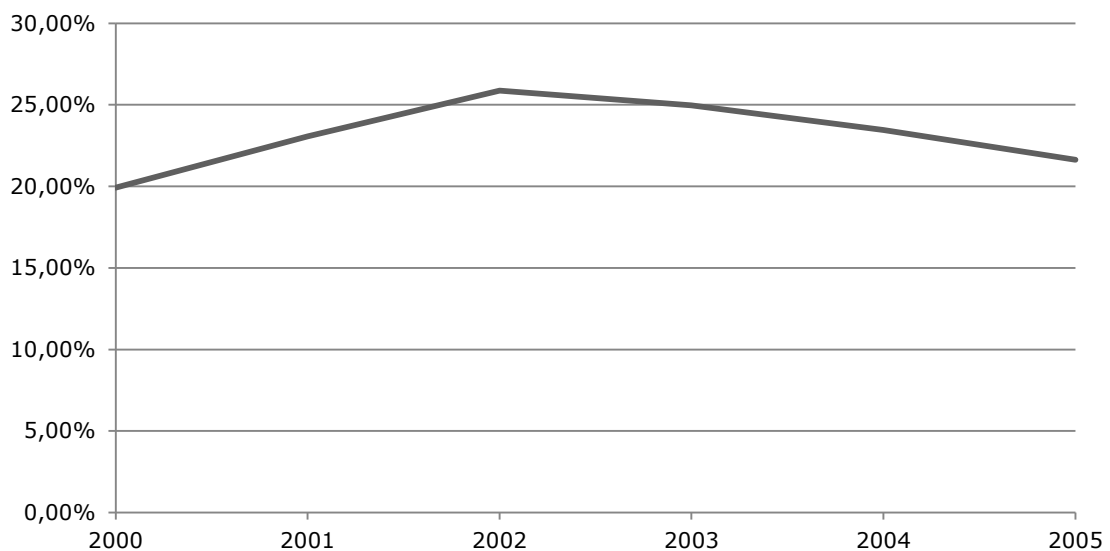
Figuur 42. Evolutie van de opbrengsten uit autoverhuur, Ryanair (in miljoen €) (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Om deze opbrengsten te plaatsen in het groter geheel zijn figuren 43 en 44 handig. Ze tonen aan hoeveel procent van de aanvullende opbrengsten afkomstig zijn van het verhuren van auto's en hoe dit evolueerde. Figuur 43 is echter enkel geschikt om de evolutie van het aandeel te bekijken, aangezien er een vertekend beeld gecreëerd werd door alle inkomsten op te nemen.

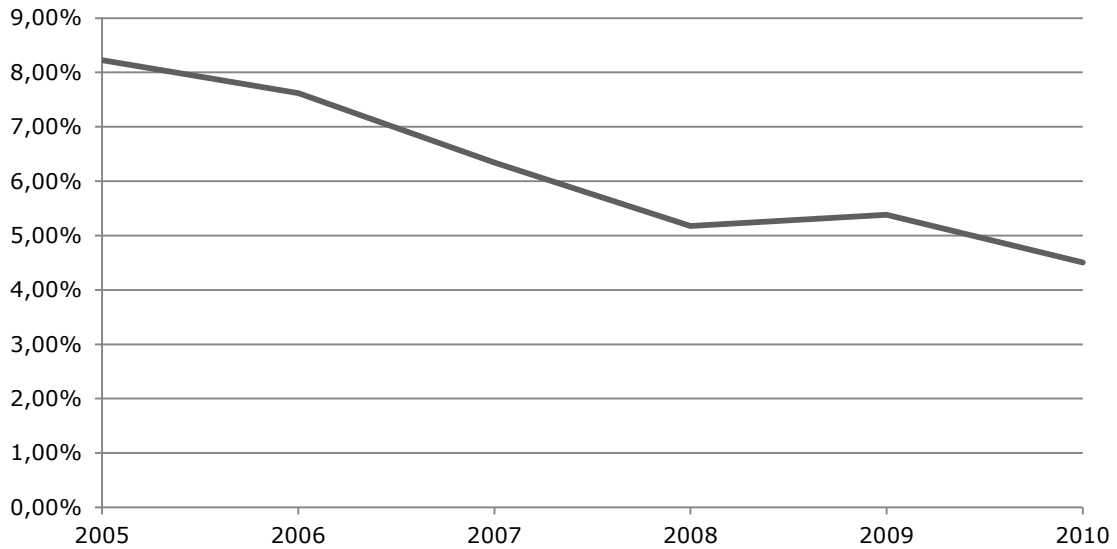
Figuur 43. Evolutie van het percentage opbrengsten uit autoverhuur, Ryanair (2000 – 2005)



Bron: Eigen verwerking data

Figuren 43 en 44 tonen aan dat, behalve de pieken in 2002 en 2009, het belang van deze opbrengsten steeds afneemt.

Figuur 44. Evolutie van het percentage opbrengsten uit autoverhuur, Ryanair (2005 – 2011)

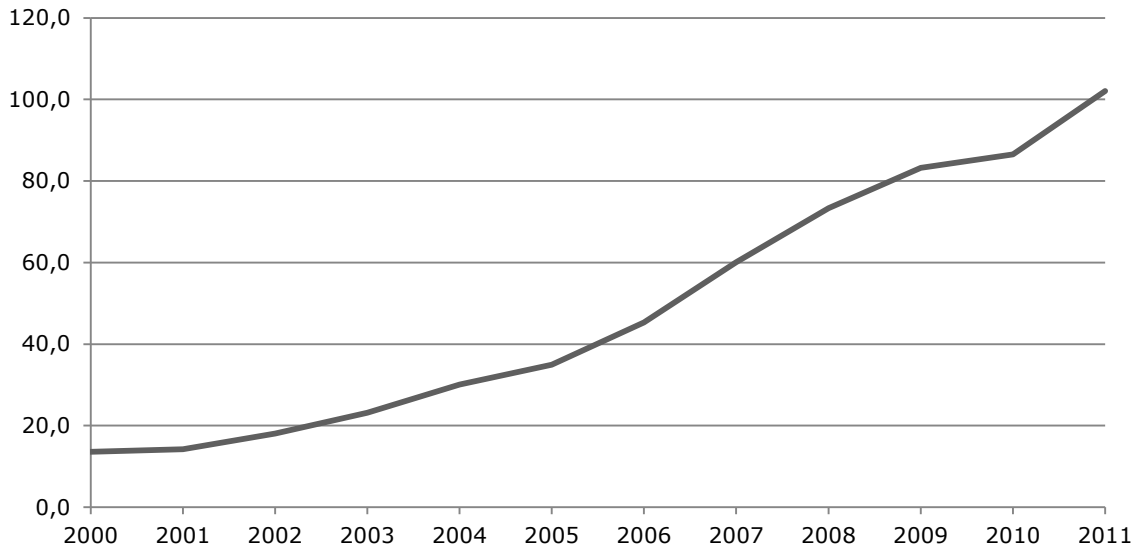


Bron: Eigen verwerking data

6.3.3.3. Inflight

De opbrengsten die onder deze noemer geplaatst worden, zijn de opbrengsten die Ryanair verkrijgt door de verkoop aan boord. We spreken dan over drank, maaltijden en producten zoals bijvoorbeeld krasloten en sigaretten. Figuur 45 geeft de evolutie van deze opbrengsten weer van 2000 tot en met 2011. De bedragen zijn uitgedrukt in miljoenen euro's.

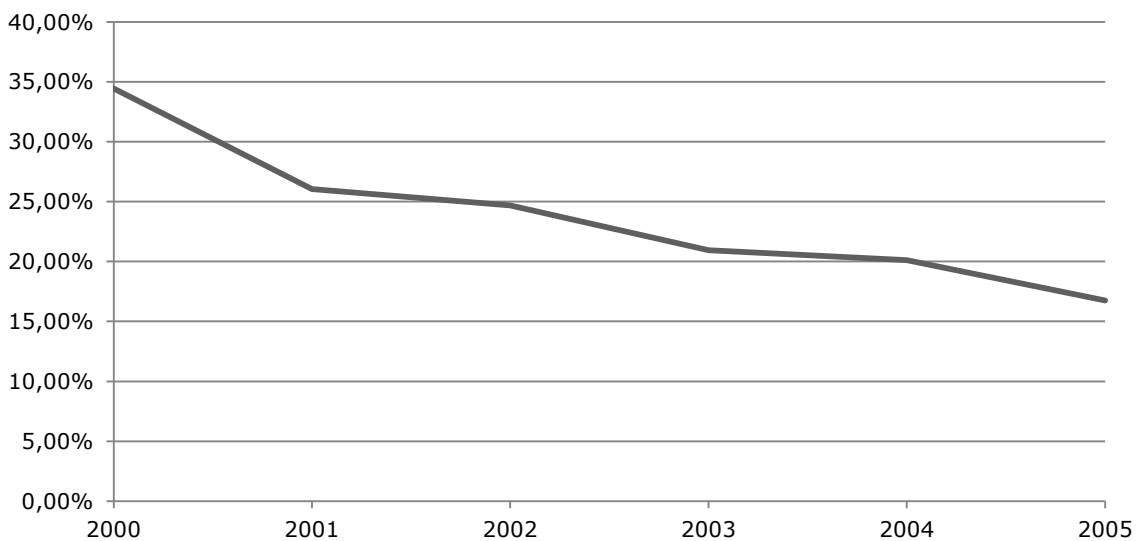
Figuur 45. Evolutie van de inflight opbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Om deze opbrengsten te plaatsen in het groter geheel zijn ook weer hier onderstaande figuren handig. Ze tonen aan hoeveel procent van de aanvullende opbrengsten afkomstig zijn van de verkoop tijdens de vlucht. Ook weer hier is figuur 46 enkel geschikt om de evolutie van het aandeel te bekijken, aangezien er een vertekend beeld gecreëerd werd door te veel inkomsten op te nemen in de groep aanvullende opbrengsten. Zowel figuur 45 als 46 tonen aan dat het belang van de verkoop aan boord jaarlijks afnam.

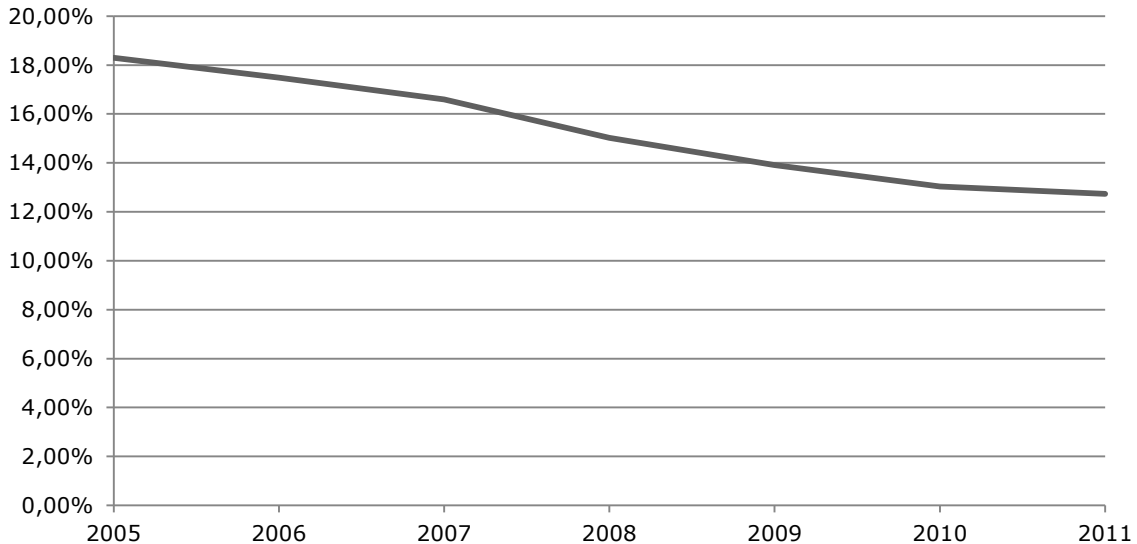
Figuur 46. Evolutie van het percentage inflight opbrengsten, Ryanair (2000 – 2005)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 47 is echter wel bruikbaar en toont aan dat de verkoop aan boord ongeveer 5,5 % aan belang moest inboeten in de totale aanvullende opbrengsten.

Figuur 47. Evolutie van het percentage inflight opbrengsten, Ryanair (2005 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

6.3.3.4. Internetopbrengsten

De internetopbrengsten staan voornamelijk voor de commissies die Ryanair ontvangt van derden. Deze commissies worden betaald voor reclame die gemaakt wordt of voor producten die op de Ryanair-website aangeboden worden. Men kan deze producten kopen op de Ryanair-website of op de website van het product zelf nadat men is doorwezen. Hier vallen ook de hotelreservaties en reisverzekeringen onder, maar niet de opbrengsten van de autoverhuur.

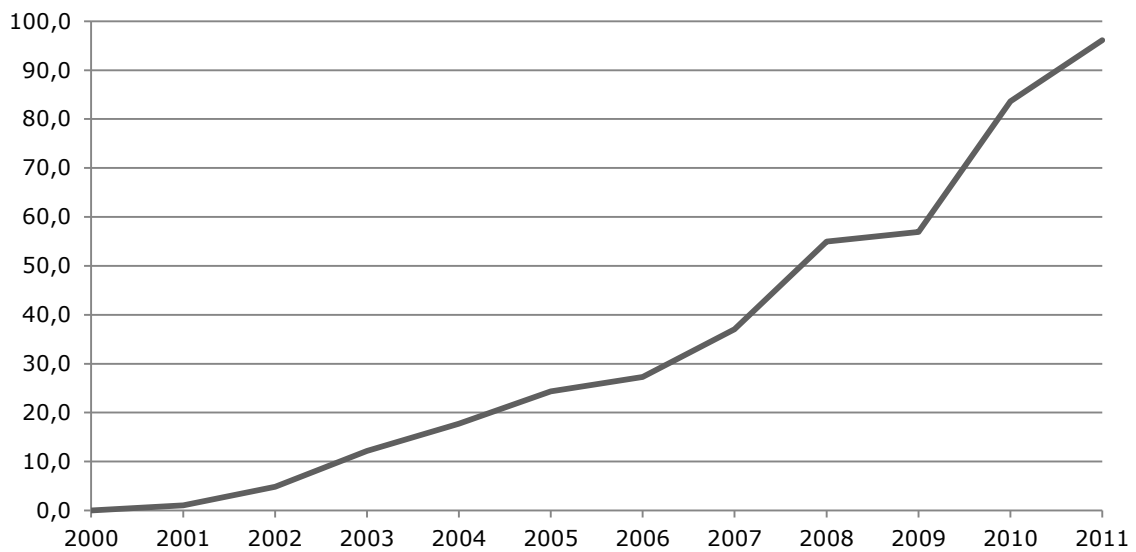
Zoals figuur 48 duidelijk maakt, zijn deze opbrengsten alleen maar gestegen sinds 2000. In het boekjaar 2000⁴⁵ waren er nog geen opbrengsten omdat Ryanair pas in 2000 een reservatiesysteem liet inbouwen op haar website.

⁴⁵ Het boekjaar 2000 eindigt op 31 maart 2000.

Ryanair trachtte sinds de implementering van haar eigen online reserveringssysteem zoveel mogelijk passagiers online hun tickets te laten bestellen. Dit betekende namelijk meer winst voor Ryanair.

Bij de start in 2000 werden 49 % van alle reservaties via directe kanalen gedaan, waarvan 39 % telefonisch en 10 % via het internet. Vandaag de dag lopen alle reserveringen via deze directe kanalen en staat het internet garant voor 99 % van de reserveringen.

Figuur 48. Evolutie van de internetinkomsten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2011)



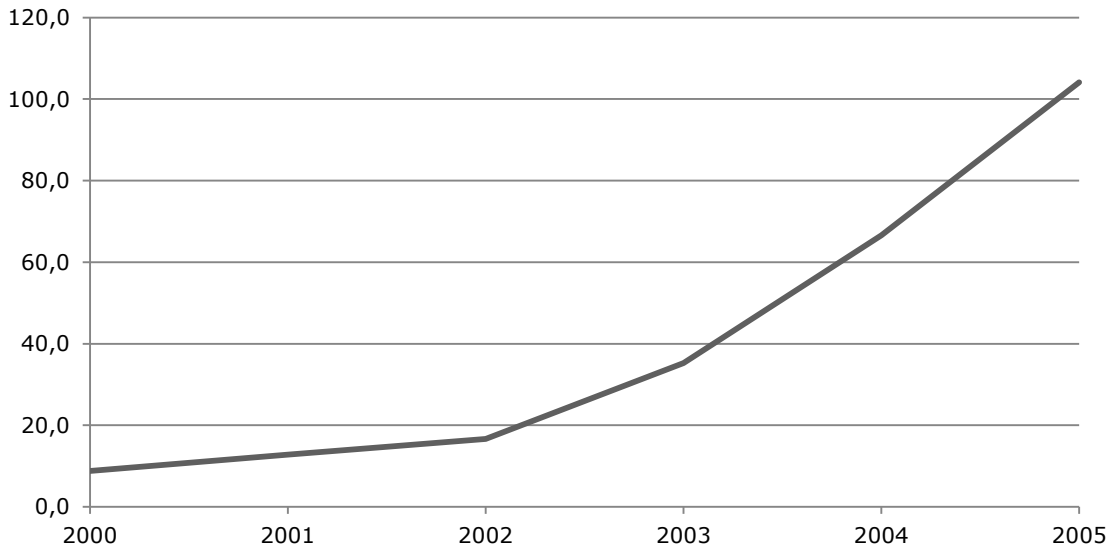
Bron: Eigen verwerking data

6.3.3.5. 'Non-flight scheduled'-opbrengsten

Zoals figuren 49 en 50 tonen, stijgen de non-flight scheduled-opbrengsten jaarlijks. Dit is te wijten de stijging van het aantal opbrengstenbronnen. Ryanair heeft namelijk steeds meer manieren gevonden om extra opbrengsten te genereren. In 2000 en 2001 had deze post enkel betrekking op de verkoop van reisverzekeringen en treintickets. Doorheen de jaren zijn de opbrengsten van hotelreserveringen, de boetes voor bagageovergewicht, de opbrengsten van Ryanair-kredietkaarten en de vergoedingen voor de administratiekosten van de kredietkaarten erbij gekomen. Sinds 2011 worden de autoverhuuropbrengsten hier ook bijgerekend.

Hier is het ook weer noodzakelijk om de gegevens in twee figuren te tonen aangezien de opbrengsten van reisverzekeringen tot de non-flight scheduled-opbrengsten worden gerekend en vóór 2005 anders werden opgenomen dan na 2005.

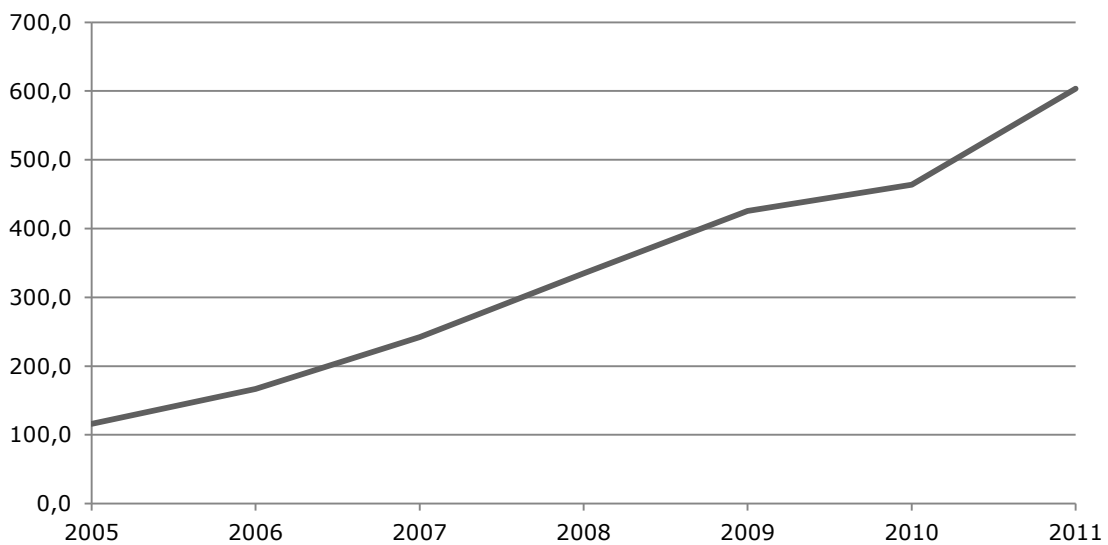
Figuur 49. Evolutie van non-flight scheduled opbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2000 -2005)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 50 toont aan dat de non-flight scheduled-opbrengsten een hogere aangroei kennen van 2010 naar 2011. Dit is te wijten aan de toevoeging van de autoverhuuropbrengsten.

Figuur 50. Evolutie van non-flight scheduled opbrengsten, Ryanair (in miljoen €) (2005 -2011)



Bron: Eigen verwerking data

6.3.3.6. Evolutie van de aanvullende opbrengsten

Hier volgt de bespreking van de beslissingen die Ryanair heeft genomen in het kader van de strategie om extra aanvullende opbrengsten te genereren. Ryanair biedt namelijk veel meer aan dan alleen vluchten. Zo verkopen ze bijvoorbeeld treinkaartjes, bieden ze auto's te huur aan en verkopen ze tijdens de vlucht eten, drinken en andere producten.

Van 1996 tot in 2003 bood Ryanair haar luchtvloot aan als adverteerruimte, zo konden bedrijven, zoals bijvoorbeeld Jaguar Cars Limited, tegen betaling hun logo op de buitenkant van het vliegtuig laten plaatsen. Het was ook mogelijk om advertenties te plaatsen in de vluchtschema's van Ryanair.

Ryanair heeft sinds 1998 een overeenkomst met Hertz voor het verhuren van auto's aan de klanten van Ryanair. Hertz betaalt een bedrag per passagier en een vast bedrag voor de marketingondersteuning die Ryanair hen geeft. Sinds 2003 kwam hier bovenop ook nog een commissie per auto die via de Ryanair-website gehuurd werd.

In 2000 nam Ryanair het reserveringssysteem op haar website in gebruik, ter aanvulling van het reservatiesysteem Flightspeed. Hiermee trachtte Ryanair meer opbrengsten te genereren via directe verkoop en de kosten te drukken.

Sinds 2001 heeft Ryanair diensten zoals autoverhuur, reisverzekering en hotelreserveringen ook beschikbaar gesteld via het internet. Dit deed men omdat de eenheidskosten lager lagen en men verwachtte dat de verkoop hierdoor zou stijgen. De traditionele manier, via het telefonisch reserveringscenter, bleef uiteraard ook beschikbaar.

Sinds 2003 bood Ryanair financiële diensten aan en handelde men ook als tussenpersoon voor diverse verdelers van kredietkaarten. Zo verdeelt men nu een kredietkaart van Ryanair, die ze gezamenlijk promoten. Ryanair ontvangt hierdoor extra opbrengsten op basis van het aantal kredietkaarten en op basis van de omzet gegenereerd door deze kredietkaarten. Deze kredietkaarten worden op het internet, aan boord van het vliegtuig en op de luchthavens aangeboden. Doorheen de jaren heeft Ryanair hier steeds meer partners voor. Deze kredietkaarten zijn slechts beschikbaar voor een beperkt aantal landen.

Vanaf 2004 verhoogden ze de incentives voor de platformafhandelingsbedrijven op de luchthaven om bagageovergewicht vaker aan te rekenen. Ook rekenen ze sinds dat jaar een vast bedrag aan ter compensatie van de administratiekosten die Ryanair moet dragen voor de verwerking van de kredietkaarttransacties.

In 2005 werd het mogelijk om ook treintickets te kopen op de website en op het vliegtuig. Het jaar daarop werden ook bustickets te koop aangeboden tijdens de vlucht.

In 2006 startte Ryanair met het aanrekenen van extra kosten voor bagageovergewicht. Deze inkomsten zorgen voor een extra opbrengstenbron maar Ryanair moet ook een commissie, op basis van deze opbrengsten, betalen aan het platformafhandelingsbedrijf op de luchthaven.

Er werden in 2006 gesprekken met On Air opgestart. On Air biedt communicatiesystemen voor vliegtuigen waardoor het mogelijk werd om mobiele telefoons en elektronische communicatieapparaten, zoals een Blackberry, te gebruiken tijdens de vlucht. In 2008 sprak men af dat Ryanair de installatiekosten zou dragen en een vergoeding zou betalen voor het gebruik van het systeem. De klanten werden internationale roamingtarieven aangerekend voor het gebruik van het systeem, op dit gebruik zou Ryanair dan provisies ontvangen. De implementering van het systeem was echter afhankelijk van een wettelijke goedkeuring waardoor het project veel vertraging opliep. In 2009 kon men eindelijk het proefproject opstarten bij een geselecteerd deel van de luchtvloot en indien proefproject goed verliep, zou men de service aanbieden op elk vliegtuig. Maar On Air maakte echter in 2010 bekend hier niet verder in te willen gaan en zei de overeenkomst op. Ryanair was echter wel tevreden van dit systeem en wenst dit dan ook op termijn toch in gebruik te nemen. Daarom zijn ze nu op zoek naar een nieuwe partner.

Sinds 2007 rekent Ryanair extra kosten aan per stuk ingecheckte bagage en ook wanneer men gebruik maakt van de incheckbalie op de luchthaven. Bovendien werd het mogelijk om door betaling van de *priority boarding* toeslag eerder het vliegtuig op te stappen.

In hetzelfde jaar tekende Ryanair een vijfjarig contract met Expedia. Expedia zou instaan voor de verdere afhandeling van de hotelboekingen en zou aan Ryanair, in ruil voor het grote klantenbestand, een provisie betalen. Volgens Ryanair nam Expedia het echter niet zou nauw met de betalingen waarop Ryanair besloot het contract in 2008 stop te zetten. Het jaar daaropvolgend werd er een overeenkomst met Booking.com gesloten. Booking.com was niet de enige waar Ryanair een overeenkomst mee had, zo waren er ook nog contracten voor campings, villa's, hostels, B&B's en cruises.

Het is sinds 2009 mogelijk voor passagiers om online in te checken en om giftvouchers⁴⁶ online aan te kopen. Tevens werd het ook mogelijk om tegen betaling een sms te ontvangen met de details van de vluchtbevestiging.

Met Webloyalty International Ltd werd er ook een contract afgesloten. Dit bedrijf biedt haar klanten kortingen op webshops aan en maakt ook gebruik van een cash-back programma, hierdoor kunnen de klanten geld uitsparen. Momenteel kunnen hun diensten enkel aangeboden worden aan passagiers uit Duitsland, Frankrijk en Groot-Brittannië.

Ryanair heeft Google AdSense geïntroduceerd op haar website om meer opbrengsten uit haar website te halen. Google AdSense plaatst relevante links, banners en zoekvensters op de Ryanair-website en bij elke klik op een van deze links verdient Ryanair geld. Op de Ryanair-website wordt ook steeds meer reclame gemaakt voor derden.

In 2009 werd het *Electronic Point Of Sale* systeem in gebruik genomen. Dit systeem maakt het voor de bemanningsleden mogelijk om correcter en sneller de voorraad aan boord bij te houden en de verkoopscijfers door te geven. Het is ook mogelijk om met dit systeem tickets voor de bus, de trein en toeristische attracties te verkopen.

Al deze beslissingen geven blijk van een strategie die erop gebrand is om steeds meer aanvullende opbrengsten te genereren.

⁴⁶ Worden toch niet allemaal verzilverd

6.4. De kosten

Ryanair bespaart volgens McCormick (2010, p. 28 - 30) op elk element van het bedrijfsmodel waar het mogelijk is. Tevens besteden ze alles uit waar er volgens hen geen competitief voordeel te behalen is. We bespreken thematisch op welke manier Ryanair de kosten elimineert, beperkt of zo goed mogelijk onder controle tracht te houden.

6.4.1. De reservering van de tickets

Ryanair maakt bij de distributie van haar product geen gebruik van reisagenten of externe boekingsystemen omwille van de extra kosten, in de vorm van commissies, die ze met zich meebrengen. Alle boekingen verlopen nu via het online en het telefonisch reserveringssysteem. De overgrote meerderheid van deze reserveringen verloopt via het reserveringssysteem op de Ryanair-website: namelijk 99 % van de reserveringen.

Aangezien de eenheidskosten voor boekingen via het internet lager liggen tracht men zoveel mogelijk boekingen via deze weg te laten plaatsvinden. Dit stimuleert men door betalende telefoonnummers te gebruiken: als men van België uit belt, kost het bijvoorbeeld 1€ of 1,5€ per minuut om een vlucht te boeken. Voor mobiele telefoons kan dit bedrag nog stijgen. Indien men telefonisch reserveert zijn tevens de onlinegeldende acties niet van toepassing. De passagiers worden op deze manier gestimuleerd om via het internet de tickets te reserveren.

De passagiers ontvangen na de betaling hun reserveringsnummer via e-mail waarmee ze voor de vertrekdatum online moeten inchecken. Wanneer online alle gegevens zijn ingevuld ontvangt men via e-mail de instapkaart die men zelf dient af te printen. Hierdoor bespaart Ryanair op het gebruik van papier, de verzendingskosten en het personeel dat hiervoor nodig zou zijn. Indien een passagier zijn of haar instapkaart niet kan voorleggen op de luchthaven wordt er een heruitgave-toeslag aangerekend van 60€ of 60£. Deze toeslag wordt aangerekend als vergoeding voor de extra kosten maar wordt voornamelijk gebruikt als sturingsmiddel. Ryanair wilt met deze hoge toeslag namelijk mensen stimuleren om thuis de instapkaart te printen, zodat er minder personeel dient ingezet te worden op de luchthaven.

6.4.2. De aangeboden service

Ryanair biedt tijdens de vlucht geen gratis drank, eten of andere diensten aan waardoor ze de aankoopkosten van deze goederen uitsparen. Doordat passagiers hiervoor moeten betalen, wordt er heel wat minder geconsumeerd. De beperkte consumptie aan boord maakt het mogelijk dat er minder ruimte voorbehouden wordt voor de opslag van deze goederen. Dit maakt het mogelijk om het vliegtuig van meer zitplaatsen te voorzien waardoor kosten, zoals bijvoorbeeld brandstof- en personeelskosten, over meer passagiers gespreid kunnen worden en de kost per passagiers dus daalt.

Doordat er tijdens de vlucht geen extra diensten worden aangeboden kan Ryanair het aantal bemanningsleden tijdens een vlucht tot het wettelijke minimum herleiden, waardoor de personeelskosten per passagier dalen.

Een ander voorbeeld van service waarop bespaard wordt, is de passagiersbrug. De passagiersbrug wordt aan het vliegtuig gekoppeld ter hoogte van de deur waardoor passagiers comfortabel, ongeacht de weersomstandigheden, naar het vliegtuig kunnen gaan. Ryanair maakt in plaats van deze passagiersbruggen gebruik van trappen. De passagiers moeten via het platform tot aan het vliegtuig wandelen waar ze via de trappen het vliegtuig kunnen betreden. Deze trappen zijn goedkoper en vereisen minder tijd om ingezet te worden waardoor een snelle turnaround mogelijk is. Deze tijdsbesparing wordt gerealiseerd doordat er niet gewacht moet worden tot een passagiersbrug aan het vliegtuig gekoppeld wordt en de passagiers via twee deuren kunnen in- en uitstappen.

6.4.3. De bagage

Wanneer men een vliegticket reserveert, is er slechts één stuk handbagage in de prijs inbegrepen. Dit stuk handbagage moet voldoen aan bepaalde afmetingen en is tevens beperkt tot 10 kg. Indien er niet voldaan is aan de vereisten betreffende de afmetingen zal er een boete van 50 € worden aangerekend en zal het stuk handbagage in het ruim geplaatst worden bij de reguliere bagage. Wanneer er sprake is van overgewicht is de passagier gehouden tot de betaling van een toeslag van 20 € per kilo overgewicht.

Indien passagiers een extra stuk bagage willen meenemen, moeten ze hiervoor extra betalen. Deze tarieven zijn afhankelijk van een aantal factoren zoals het gewicht, de route, hoog- of laagseizoen, het aantal stuks bagage en via welk kanaal men dit extra stuk bagage reserveert.

In tabel 7 wordt een overzicht gegeven van de tarieven vanaf 5 januari 2012. Er worden telkens twee tarieven weergegeven: het tarief voor '/' geeft het tarief weer dat men betaalt indien men het extra stuk bagage via het internet boekt, het tarief erna wordt aangerekend wanneer men dit telefonisch regelt of op de luchthaven zelf. De tarieven voorafgaand met een * zijn de tarieven die worden aangerekend op de routes: International Canarische eilanden, alle internationale Griekse routes (excl. Thessaloniki SKG) en alle internationale Cyprus routes.

Tabel 7. Kosten bagage, april 2012, Ryanair

	1 ^e stuk bagage		2 ^e stuk bagage
	15kg	20 kg	15 kg
Laagseizoen	15 € / 60 €	25 € / 75 €	35 € / 105 €
oktober - mei	* 20 € / 80 €	* 30 € / 90 €	* 40 € / 120 €
Hoogseizoen	25 € / 100 €	35 € / 105 €	40 € / 135 €
juni - sept & 21 dec '12 - 4 jan '13	* 30 € / 120 €	* 40 € / 130 €	* 50 € / 150 €

Bron: Eigen verwerking data

Het verschil in de tarieven voor een extra stuk bagage dat telefonisch of via het internet geboekt wordt, maakt duidelijk dat Ryanair liever heeft dat men via het internet de boekingen beheert dan via de telefoon. De bagagetarieven hebben, behalve een sturend effect naar het internet, ook nog andere kostenbesparende doelen volgens Michael O'Leary:

We're increasing charges for checked-in bags. Not because we want to generate money for checked-in bags, we want to incentivize more and more passengers to travel with hand luggage only, on short flights. Now, if we can persuade more passengers to travel with hand luggage only: the aircraft will be lighter, it will burn less fuel, the route charges will be cheaper because the aircraft will be lighter, it also means we need fewer facilities at airports like check-in desks and check-in agents.⁴⁷

De bagagetoeslagen hebben dus naast extra inkomsten ook kostenbesparende doelen. Net zoals de betaalnummers bij een telefonische reservering werken deze toeslagen sturend. Ryanair wilt er met deze bagagetarieven voor zorgen dat er zo weinig mogelijk passagiers een extra stuk bagage boeken. Het lagere aantal stuks bagage zorgt voor een verlaging in de brandstofkosten aangezien er minder brandstof nodig is als het vliegtuig minder weegt. Indien er minder bagage geboekt wordt, zijn er minder check-in balies en minder personeel om deze balies te bemannen nodig. Maar ook de bagageafhandelingskosten, de kosten om deze bagage te scannen en de kosten om verloren bagage terug te bezorgen aan passagiers dalen hierdoor. De kosten die Ryanair bespaart op de luchthaven worden in volgend persbericht⁴⁸ besproken:

When CIBF's⁴⁹ were first introduced in March 2006, Ryanair reduced all its air fares by 9%, so that the air fare paid by passengers without checked in bags reflected the lower costs associated with those passengers.

The CIBF was then imposed (only on passengers who wished to check in luggage) to reflect the direct costs associated with handling checked in baggage, which include check-in staff, check-in desk rental, baggage hall fees, 100% hold baggage screening fees, baggage handling staff, ramp equipment, lost bags office etc.

⁴⁷ <http://actua.canvas.be/panorama/archief/panorama-2206-low-cost-high-cost/>

⁴⁸ <http://www.ryanair.com/en/news/briefing-note-checked-in-bags>

⁴⁹ Checked in baggage fee

6.4.4. De luchtvloot

Omwillen van de redenen zoals besproken in hoofdstuk 4, maakt Ryanair gebruik van een gestandaardiseerde luchtvloot. Ryanair's luchtvloot bestond op het einde van het boekjaar 2011 volledig uit toestellen van het type Boeing 737-800. In totaal zijn er 272 toestellen met elk een capaciteit van 189 personen en er wordt verwacht dat de luchtvloot zich zal uitbreiden tot 294 toestellen in 2012 en 299 in 2013.

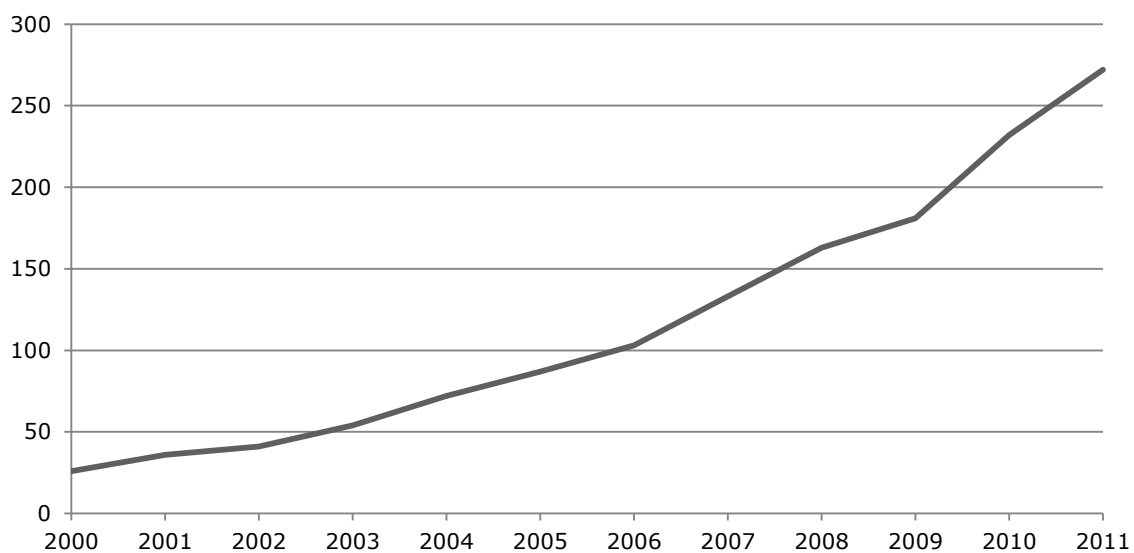
Een onderdeel van Ryanair's strategie bestond er in om tweedehands toestellen aan te schaffen van eenzelfde type. Zo werden toestellen van het type Boeing 737-200A aangekocht, die bij aanschaf gemiddeld tussen de 11 en 17 jaar oud waren. Maar einde jaren '90 waren er aanzienlijk minder toestellen van dit type beschikbaar op de tweedehandsmarkt en ging Ryanair over tot aankoop van nieuwe toestellen van het type Boeing 737-800. In 2000 bestond de luchtvloot uit 31 toestellen waarvan 21 van het type Boeing 737-200A en 10 van het type Boeing 737-800.

Ryanair ging over tot de vervanging van de Boeing 737-200A toestellen door de Boeing 737-800 toestellen. Dit omdat ze plaats bieden aan 189 passagiers in plaats van de 130 zitplaatsen in Boeing 737-200A toestellen, ze langer kunnen vliegen zonder te tanken, ze uitgerust zijn met gesofisticeerde technologieën en ze voldoen aan de geluidsreducerende normen. Ryanair bestelde toestellen van het type Boeing 737-800 maar verhoogde deze bestelling in 2002 tot 100 toestellen wanneer duidelijk werd dat er onderhandelingen met Boeing mogelijk waren. Men kon namelijk kosten besparen door in de nasleep van de 9/11-aanslagen een grote bestelling te plaatsen bij Boeing.

On January 24, 2002, the Company announced it had entered into a new series of agreements with Boeing to purchase an additional 100 new Boeing 737-800 "next generation" aircraft over a six-year period from December 2002 to December 2008, as well as acquiring options to purchase up to an additional 50 such aircraft, three of which it has already exercised.

Under the terms of the 2002 Boeing Contract, the Company agreed to purchase 100 new Boeing 737- 800 aircraft and acquired options over a further 50 aircraft. Under the terms of the 2003 Boeing Contract, which incorporated the outstanding orders under the 2002 Boeing Contract, the Company agreed to purchase 125 new Boeing 737-800 aircraft, adding "firm" orders for 22 aircraft to the 103 existing "firm" orders (100 "firm" plus 3 options exercised) under the 2002 Boeing Contract. In addition the Company acquired options over a further 78 aircraft bringing to 125 the number of aircraft the subject of options. From January 2005 89 "firm" aircraft remained to be delivered under the 2002 and 2003 Boeing Contracts from 2005 to 2009. The concessions incorporated in the 2005 Boeing Contract apply to these aircraft.⁵⁰

Figuur 51. Evolutie van de luchtvloot, Ryanair (2000 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

⁵⁰ Zie jaarverslag 2002.

6.4.5. Korte afstandsvluchten & het point to point netwerk

Door korte afstandsvluchten aan te bieden slaagt Ryanair erin de kosten laag te houden. Dit komt omdat men door de korte afstanden de frequentie van de vluchten kan opvoeren en hierdoor de vaste kosten beter kan spreiden. Deze korte afstandsvluchten hebben ook als voordeel dat Ryanair geen maaltijden, drank of films moet aanbieden, zoals op lange afstandsvluchten wel verwacht wordt door de passagiers. De gemiddelde lengte van de routes bedroeg 727 mijl in het boekjaar 2011.

Het point to point netwerk maakt het voor Ryanair mogelijk om kosten te besparen doordat er geen diensten moeten worden aangeboden zoals bagagetransfers en bijstand voor transferpassagiers.

Qua personeelskosten brengt dit ook besparingen met zich mee. Op lange afstandsvluchten moet er namelijk accommodatie beschikbaar gesteld worden aan het boordpersoneel omdat zij het aantal toegestane werkuren niet mogen overschrijden. Dit heeft ook als gevolg dat er een extra crew ingezet moeten worden voor de terugvlucht. Deze kosten worden door Ryanair vermeden door korte afstandsvluchten uit te voeren op een point to point netwerk (Snoeck, 2006, p. 13).

Het point to point netwerk van Ryanair, vertrekkende van Brussels South Charleroi Airport, wordt in bijlage 4 weergegeven.

6.4.6. De secundaire luchthaven

Volgens Barbot (2004) is het gebruik van secundaire luchthavens een belangrijk element van de kostenstrategie van de low cost maatschappijen. Deze luchthavens werden initieel vaak opgericht om de centrale luchthavens te verbinden met kleinere steden, de frequentie lag hier aanzienlijk lager dan bij de centrale luchthavens.

Ryanair kiest consequent voor de secundaire luchthavens. De luchtvaartactiviteiten zijn zo goed als allemaal gesitueerd op secundaire luchthavens, behalve in Dublin waar hun thuisbasis gevestigd is. Zo is het Belgisch voorbeeld de luchthaven in Gosselies, beter gekend als Brussels South Charleroi Airport.

In 1919 huldigde koning Albert I de Belgische pilotschool, die instond voor de eerste luchtvaartactiviteit op het vliegveld⁵¹ in Gosselies. *Fairey vestigde zich er in 1931, waardoor Gosselies het centrum werd van de Belgische luchtvaart.*⁵² Zoals aangetoond door Barbot (2004) werd deze luchthaven eerst voor kleinschaligere doeleinden gebruikt.

De voordelen van deze secundaire luchthaven kunnen we volgens Barbot (2004, p. 2) opdelen naar capaciteit en locatie. Het capaciteitsvoordeel ontstaat doordat een secundaire luchthaven meestal niet naar haar volledig potentieel benut werd. Hierdoor is het voor low cost maatschappijen mogelijk een zo efficiënt mogelijk vliegschema op te stellen omdat er geen beperkingen zijn ten aanzien van het gebruik van de *slots*.

De afwezigheid van check-in balies en bagage verwerkingssystemen had als voordeel dat wanneer men zich vestigde in een secundaire luchthaven, men voor een nieuw ontwerp kon kiezen dat volledig aan de behoeften van de maatschappij voldeed. En omdat de faciliteiten van een secundaire luchthaven, vergeleken met een grotere luchthaven, niet zo druk bezet zijn, is het mogelijk om de vluchtschema's strijper te volgen waardoor kosten als gevolg van vertraging vermeden worden.

Volgens Alamdari (2005, p. 386) heeft deze lagere graad van bezetting ook tot gevolg dat de wachttijd tot de toestemming om te vertrekken aanzienlijk lager ligt, waardoor de brandstofkosten dalen.

Zoals net vermeld voegt ook de locatie waarde toe, dit ondanks de grotere afstand tot de steden in vergelijking met de grotere luchthavens. Deze grotere afstand speelt geen dominante rol aangezien de passagiers net kiezen voor een low cost maatschappij omwille van de lagere prijs. Het voordeel schuilt hier echter in de werkloosheidsgraad van de regio. Doordat het percentage werklozen er vaak relatief hoog is, is het mogelijk voor de luchtvaartmaatschappijen om goedkopere arbeidskrachten aan te werven. De regionale overheden zien de luchthaven tevens als een instrument om het werkloosheidspercentage terug te dringen. Dit omdat een verdere uitbreiding meer arbeidskrachten vereist en een positief effect heeft op de omgeving.

⁵¹ We spreken hier van vliegveld in plaats van luchthaven aangezien er nog geen sprake is van burgerluchtvaart.

⁵² <http://www.charleroi-airport.com/nl/de-luchthaven/geschiedenis/index.html>

De combinatie van het capaciteitsoverschot en de locatie maakt dat de regionale overheid en de secundaire luchthaven er baat bij hebben om de aantrekkelijkheid van de luchthaven te promoten ten opzichte van de low cost maatschappijen. Deze aantrekkelijkheid vertaalt zich naar gunstigere voorwaarden voor de luchtvaartmaatschappijen. Zo kreeg Ryanair in België speciale voorwaarden zodat de kosten aanzienlijk lager liggen vergeleken met andere luchtvaartmaatschappijen.

De secundaire luchthavens waar low cost maatschappijen op vliegen hebben een grotere kans om gedomineerd te worden door een aanwezige luchtvaartmaatschappij dan een hub-luchthaven. In de meeste gevallen betreft het Ryanair. Doordat ze vaak als eerste een secundaire luchthaven benaderen krijgen ze steun van deze luchthaven, zo hebben beide partijen er iets bij te winnen. Andere low cost luchtvaartmaatschappijen vliegen ook op secundaire luchthavens maar krijgen deze voordelen niet omdat ze niet de eerste luchtvaartmaatschappij op die bepaalde luchthaven waren (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 25).

Low cost luchtvaartmaatschappijen zoals Ryanair hebben nauwelijks overschakelingskosten of verzonken kosten op de luchthaven doordat ze werken met personeel van de luchthaven zelf. Deze sterke positie van de luchtvaartmaatschappij stelt de lange termijn voordelen voor de regio in vraag (Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008, 2008, p. 25).

Barbot (2004, p. 13) stelt dat de voordelen die Ryanair ontvangt groter zijn doordat Ryanair een bepaalde mate van monopolie macht bezit. Ryanair staat namelijk in voor het merendeel van de vluchten uitgevoerd op de luchthaven van Charleroi. Door deze monopolie macht is Ryanair in staat betere voorwaarden af te dwingen in vergelijking tot de andere luchtvaartmaatschappijen.

Een publicatie van de Europese Commissie (2004, p. 2 e.v.) bespreekt de elementen van de overeenkomst tussen het Waalse gewest en Ryanair. Zo ontvangt Ryanair een korting van 50% ten opzichte van de door de regering vastgestelde landingsrechten. Deze overeenkomst met Ryanair is niet goedgekeurd door een bestuurlijke maatregel, zoals vereist, maar is echter een particuliere overeenkomst. Men gaat echter nog verder door de berekeningsbasis van de landingsrechten te wijzigen voor Ryanair, zodat deze gunstiger is. De berekeningsbasis voor elke luchtvaartmaatschappij bestaat uit het gewicht van de toestellen, terwijl de berekeningsbasis voor Ryanair gebaseerd is op het aantal passagiers dat instapt.

Zonder enige tegenprestatie van Ryanair heeft het Waals Gewest zich er toe verbonden, voor een periode van 2001 tot 2016, Ryanair te compenseren indien er verliezen ontstaan als gevolg van een wijziging van de openingsuren van de luchthaven of als gevolg van wijziging in een decreet of reglementering zodat de luchthavenbelastingen zouden stijgen. Ook aan deze afspraak is geen enkele vorm van bekendheid gegeven.

Ook Brussels South Charleroi Airport heeft haar bijdrage geleverd in dit verhaal. Brussels South Charleroi Airport is een overheidsbedrijf, bestuurd door het Waals Gewest, dat de luchthaven beheert en gerechtigd is heffingen te innen. Door deze inkomsten is het voor Brussels South Charleroi Airport mogelijk om te participeren in de kosten van Ryanair.

Zo droegen ze bij in de hotelkosten en de kosten van levensonderhoud van het personeel, gaven ze voor nieuwe routes een vast bedrag en kwamen ze tussen in de kosten van de opleiding van het personeel op deze nieuwe routes. Tevens voorzagen ze een tussenkomst in de benodigde kantooruitrusting en stelden kantoorruimtes en hangaars gratis ter beschikking.

Verder biedt Brussels South Charleroi Airport aan Ryanair zeer gunstige grondafhandelingstarieven, hun tarief ligt namelijk tienmaal lager dan het tarief aangerekend aan de andere maatschappijen die op Brussels South Charleroi Airport vliegen.

Brussels South Charleroi Airport en Ryanair hadden samen, met gelijke bijdrage, Promocy opgericht, met als doel de promotie van Ryanair in Charleroi. Promocy financierde namelijk de reclame- en marketingactiviteiten van Ryanair die betrekking hebben op Charleroi, zo financierde Promocy bijvoorbeeld een deel van tickets die als wijze van stunt aan zeer lage prijzen worden aangeboden aan de consument.

Voor de oprichting van Promocy was Ryanair, in tegenstelling tot de andere voordelen, wel gehouden tot een tegenprestatie. Ryanair heeft zich er namelijk toe verbonden, als garantie voor de toekomstige passagiersstroom, een aantal vliegtuigen te stationeren in Charleroi en dagelijks een minimum aantal vluchten uit te voeren met de luchthaven van Charleroi als basis, en dit voor een periode van 15 jaar. Indien Ryanair afwijkt van deze overeenkomst is Brussels South Charleroi Airport gerechtigd alle uitgaven, in het kader van de participatie en de marketingstrategie, terug te vorderen. Vandaag de dag staat Promocy op non-actief.

6.4.7. Het Belgische luchthavenbeleid

Eerder in deze masterproef bespraken we de manieren waarop Ryanair voordeel weet te halen uit de keuze voor secundaire luchthavens. Uit veel elementen bleek dat ze op diverse manieren steun kregen van zowel de Waalse overheid als de luchthaven zelf.

We willen in nu echter aantonen hoe het Belgische luchtvaartbeleid hier aan bij draagt. Een groot voordeel van Ryanair ten opzichte van Brussels Airlines, EasyJet en andere luchtvaartmaatschappijen vinden we terug in het luchtvaartbeleid, of net het gebrek aan een daadkrachtig beleid. Doordat Ryanair resoluut kiest voor kleinere secundaire luchthavens is het mogelijk om gunstigere tarieven te bedwingen. In België is Ryanair gestationeerd in de luchthaven van Charleroi. Brussels Airlines en EasyJet zijn in België alle twee operationeel op Brussels Airport, gelegen in onze Belgische en Europese hoofdstad, Brussel.

En laat net de kleinere regionale luchthaven het onderwerp van discussie zijn op de Belgische luchtvaartmarkt. Zo valt Brussels Airport als nationale luchthaven onder de bevoegdheid van de federale overheid en vallen de luchthavens van bijvoorbeeld Antwerpen, Charleroi en Luik onder de bevoegdheid van de bijhorende gewesten. Het concurrentieverstorende element zit vevat in het feit dat de gewesten vrij hun beleid mogen uitstippelen onder het subsidiariteitsbeginsel. Dit beginsel houdt in dat hogere overheden geen taken op zich moeten nemen waar lagere overheden voor kunnen zorgen. Concreet betekent dit dus dat het Vlaamse en het Waalse Gewest kunnen bepalen op welke manier er wordt omgesprongen met de luchthavens in hun regio.

In principe zorgt dergelijke structuur niet direct voor problemen. Op de luchthavens van Antwerpen en Oostende vinden ook geen spectaculair grote bedrijvigheden plaats, enkel chartervluchten voor touroperators, chartervluchten met business jets en sportvliegerij. Subsidies voor de luchthavens met deze activiteiten zullen dan ook niet concurrentieverstorend werken ten opzichte van de grote luchtvaartmaatschappijen.

Het grote probleem situeert zich dan ook eerder aan de Waalse zijde. Zo steunt de Waalse overheid de luchthavens van Luik en Charleroi door subsidies uit te delen. In deze masterproef is enkel de luchthaven in Charleroi relevant aangezien Ryanair hier gestationeerd is. Ryanair's businessmodel is voor een groot deel gebaseerd op een ondersteunende externe omgeving en bij de opening van hun basis in Charleroi heeft Ryanair het Waalse Gewest als bondgenoot gevonden.

De Vlaamse Luchthavencommissie heeft recent een Task Force opgericht om de grootte van deze problematiek met het nodige cijfermateriaal aan te kaarten. Het rapport van de Vlaamse Luchthavencommissie behandelt de concurrentiepositie van de luchthaven in Zaventem versus deze in Charleroi en Luik. We bespreken in deze masterproef dan ook de bevindingen van deze Task Force daar deze gegevens van grote waarde zijn om de competitieverstoring tussen de luchtvaartmaatschappijen te kaderen.

Deze concurrentieverstoring komt voort uit het feit dat Ryanair voordelen weet binnen te halen die de andere luchtvaartmaatschappijen op de luchthaven in Zaventem niet verkrijgen. Het betreft hier directe en indirecte overheidssubsidiëring welke als concurrentieverstorende elementen in het luchtvaartbeleid vervat zitten. Zo stelt de Vlaamse Luchthavencommissie (2012, p. 8):

De regionale luchthavens van Wallonië en haar gebruikers krijgen vanuit de Waalse overheid aanzienlijke financiële injecties die rechtstreeks gebruikt worden om "dumpingtarieven" te hanteren. Deze "dumpingtarieven" zijn de voornaamste oorzaak van een verstoorde concurrentiepositie tussen de Waalse luchthavens en de luchthaven van Zaventem.

Overheidssubsidies zijn toegelaten om in enkele welbepaalde gevallen tekorten bij te passen, of kosten te dragen, op luchthavens met een zeer beperkte hoeveelheid verkeer in passagiers of vracht. Zo past de Vlaamse overheid het financiële resultaat bij voor luchthavens zoals Oostende en Antwerpen. Eenmaal luchthavens uitgroeien tot grotere proportie zouden deze subsidies moeten verminderen. Overheidssubsidies zouden in geen geval bedoeld mogen zijn om tarieven te implementeren die normale concurrentie onmogelijk maken. Zo worden op Vlaamse luchthavens ondanks de subsidies concurrentiële tarieven gehanteerd, daar waar in Charleroi overheidssubsidies gebruikt worden om via dumpingtarieven het concurrentieel speelveld te blijven vertekenen.

Berekeningen in het rapport tonen tevens de directe subsidies per vertrekkende passagier in Charleroi aan. Ryanair is de belangrijkste luchtvaartmaatschappij op Brussels South Charleroi Airport zodat het een logisch gevolg is dat Ryanair de voornaamste begunstigde is van het subsidiesysteem.

Tabel 8. Subsidies per vertrekkende passagier, Brussels South Charleroi Airport (2005 – 2011)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Subsidies (€ mio)	14.3	16.0	16.1	26.1	30.2	30.3
Vertrekkende passagiers (000)	937	1083	1229	1479	1969	2598
Subsidies per vertrekkende passagier (in €)	14.0	14.7	13.1	17.6	15.3	11.7

Bron: Rapport Vlaamse Luchthavencommissie, p. 8

Het voornaamste effect van deze overheidssubsidiëring is dat Brussels South Charleroi Airport haar passagierstarieven op een concurrentieverstorende manier laag kan houden. Zo bedragen de passagierstarieven, aangerekend aan de luchtvaartmaatschappijen, nul euro. Dit is in groot contrast tot Brussels Airport waar het tarief zonder directe overheidssubsidiëring per vertrekkende passagier 20 euro bedraagt en voor een vertrekkende transferpassagier 10,26 euro.

Tabel 9 geeft schematisch de vaste kosten voor een vertrekkende passagier weer op beide luchthavens. Merk ook het grote verschil op in de veiligheidsvergoeding: 6,39 euro op Brussels Airport en nul euro op Brussels South Charleroi Airport. Zoals het passagierstarief en de veiligheidsvergoeding zijn er voor Brussels Airport nog tal van andere kosten die worden doorgerekend terwijl dit bij Brussels South Charleroi Airport niet het geval is.

Tabel 9. Kosten per luchthaven, uitgedrukt in € per vertrekkende passagier

	Brussels Airport	Brussels South Charleroi Airport
Landing/take off charge	€1,84	€2,20 / *€1,10
PCA/ 400Hz ⁵³	€0,15	-
Parking	-	-
Cute fee ⁵⁴	€0,42	-
Ground Handling fee	€0,70	-
BCAA ⁵⁵	€0,18	-
Regulator fee ⁵⁶	€0,01	-
Slot- coordination fee ⁵⁷	€0,03	-
Terminal navigation (TNC) ⁵⁸	€1,26	-
PRM ⁵⁹	€0,38	€0,19
Security charge ⁶⁰	€6,39	-
Passenger fee	€20,00	-
	€31,36	€2,39 / *€1,29

Bron: Rapport Vlaamse Luchthavencommissie, p. 9

⁵³ PCA/ 400Hz: remuneratie voor het gebruik van elektriciteit (400Hz) en Pre-Conditioned Air (PCA) door het vliegtuig in het aanmeerstation

⁵⁴ Cute fee: remuneratie voor het gebruik van infrastructuur en software zoals o.a. check inn – boarding – toegangscontrole - ... (Common Use Terminal Equipment)

⁵⁵ BCAA: heffing voor The Belgian Civil Aviation Authority (KB 20 Juni 2002)

⁵⁶ Regulator fee: heffing voor de activiteiten van de economische regulator van Brussels Airport (KB 8 maart 2006)

⁵⁷ Slot- coordination fee: remuneratie voor de vzw Brussels Slot Coordination - de slotcoördinator van de luchthaven.

⁵⁸ Terminal navigation (TNC): heffing van Belgocontrol voor het begeleiden van vliegtuigen in de naderingsfase, landing en opstijfphase.

⁵⁹ PRM: remuneratie voor de assistentie aan passagiers met verminderde mobiliteit (Passengers with Reduced Mobility)

⁶⁰ Security charge: remuneratie voor de veiligheidsdiensten

Tabel 9 geeft een overzicht van de kosten per vertrekkende passagier. Wanneer de diverse kosten worden samengeteld is het duidelijk dat er een groot verschil is in de totale kost per vertrekkende passagier tussen de twee luchthavens. Wanneer we de simpele vergelijking maken komen we uit op een standaardverschil van 28,97 euro en een verschil van 30,07 euro indien er korting verleend werd. Brussels South Charleroi Airport kent deze korting toe aan luchtvaartmaatschappijen met meer dan 200.000 passagiers, zoals bij Ryanair het geval is.

De Waalse luchthavens worden financieel geholpen door de regionale overheid. Zo worden de kosten voor de beveiliging en de veiligheidskosten (brandweerkorps) gedragen door de overheid terwijl deze kosten op Brussels Airport gedragen worden door de gebruikers. Jaarlijks komt dit neer op ongeveer 47 miljoen euro voor de kosten voor beveiliging en 11 miljoen euro voor de veiligheidskosten.

De aangerekende kosten van Belgocontrol voor de begeleiding bij het landen en opstijgen worden op Brussels South Charleroi Airport niet aangerekend terwijl dat op Brussels Airport wel gebeurt. Concreet leidt dit tot een situatie waar Ryanair niets moet betalen en Brussels Airlines een factuur van 7,3 miljoen euro krijgt voorgelegd. Deze situatie is er doordat bij de regionalisering van de luchthavens de activiteiten zo gering waren zodat men besloot om geen kosten aan te rekenen voor de luchtverkeersleiding aangezien die hun rendabiliteit in het gedrang kon brengen.

Tevens wordt er per vertrekkende passagier 0,18 euro betaald voor de werking van het Directoraat Generaal Luchtvaart, wat jaarlijks neerkomt op 1,7 miljoen euro, een bijdrage die de regionale luchthavens niet moeten betalen.

Naast de operationele kosten wordt er door de Waalse overheid ook voor een groot deel geholpen met de infrastructuur van Brussels South Charleroi Airport. Deze investeringshulp is niet aanwezig voor Brussels Airport. Het investeringsbedrag tijdens de periode 2003 tot 2009 wordt geschat op ruim 206 miljoen euro.

Hiermee werd bijvoorbeeld de bouw en uitbreiding van het nieuwe terminalgebouw gefinancierd maar ook de geplande uitbouw en uitbreiding van een terminalgebouw voorzien in 2013-2015. De verlenging van de landingsbaan en de installatie van een ILS- & radarsysteem werden ook mogelijk gemaakt door de overheid, net zoals een directe spoorverbinding met stopplaats aan de luchthaven. Op Brussels Airport betaalt de reiziger en niet de overheid deze investering. Zo moet elke reiziger een Diabolo-toeslag betalen boven op de normale ticketprijs, dit om de investering mee te financieren.

Dit verschil in tarieven leidt er toe dat de luchtvaartmaatschappijen verschillende kosten hebben. Kosten die ze uiteraard aan de passagiers moeten doorrekenen. Hierdoor komen de luchtvaartmaatschappijen volgens Geert Sciot met een taksverschil aan de start van de concurrentiestrijd, hetwelk een groot verschil is voor prijsgevoelige passagiers.

6.4.8. Personeelskosten

Ryanair wilt de personeelskosten beheersen door de productiviteit van het personeel continu te verbeteren. Deze productiviteitsoptimalisatie tracht men te bereiken door de lonen voor een gedeelte afhankelijk te maken van de productiviteit. Zo bestaat het loon niet alleen uit een vast gedeelte maar ook uit een variabel gedeelte.

Voor het cabinepersoneel, de stewards en stewardessen, bestaat deze variabele verloning uit een vergoeding die afhankelijk is van het aantal gevlogen uren of uitgevoerde vluchten en uit commissies die afhankelijk zijn van de verkoop aan boord. In tabel X wordt voor de periode van 2000 tot 2011 weergegeven hoeveel procent van het loon variabel was.

Het loon van piloten bestaat ook uit een vast en variabel gedeelte. Het variabel gedeelte heeft logischer wijze enkel betrekking op het aantal gevlogen uren of uitgevoerde vluchten en niet op de verkoop aan boord. Tabel X toont de evolutie van het aandeel van het variabele loon.

Tabel 10. Aandeel variabel loon, Ryanair (2000 - 2011)

	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11
Cabine	70%	80%	80%	17%	46%	56%	50%	39%	39%	39%	39%	40%
Cockpit	33%	20%	20%	42%	38%	40%	42%	48%	48%	37%	37%	37%

Bron: Eigen verwerking data

Tabel 10 toont aan dat een groot deel van de lonen van het cabine- en cockpitpersoneel uit een variabele verloning bestaat. Deze loonssamenstelling heeft als doel de lonen te laten variëren met de bedrijfsresultaten. Indien de vluchten worden uitgevoerd zoals vooropgesteld, zal het personeel geen loonsverlies lijden. Maar wanneer dit niet het geval is en Ryanair dus niet de verwachte omzet behaalt, zal het cockpit- en cabinepersoneel als het ware gestraft worden door een lagere verloning.

Doordat het personeel daadwerkelijk iets te verliezen heeft, slaagt Ryanair er in om het personeel te stimuleren om de vluchten zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Deze stimulering heeft een positief effect op de turnaroundtijden op de luchthaven.

Voor het cabinepersoneel komen er ook nog de commissies bij van de verkoop aan boord. De aanvullende opbrengsten zijn naast de ticketopbrengsten een belangrijke bron van opbrengsten voor Ryanair. Door de lonen te koppelen aan de verkoop tijdens de vlucht verzekeren ze er zich van dat het cabinepersoneel gemotiveerd is om zoveel mogelijk te verkopen tijdens de vlucht.

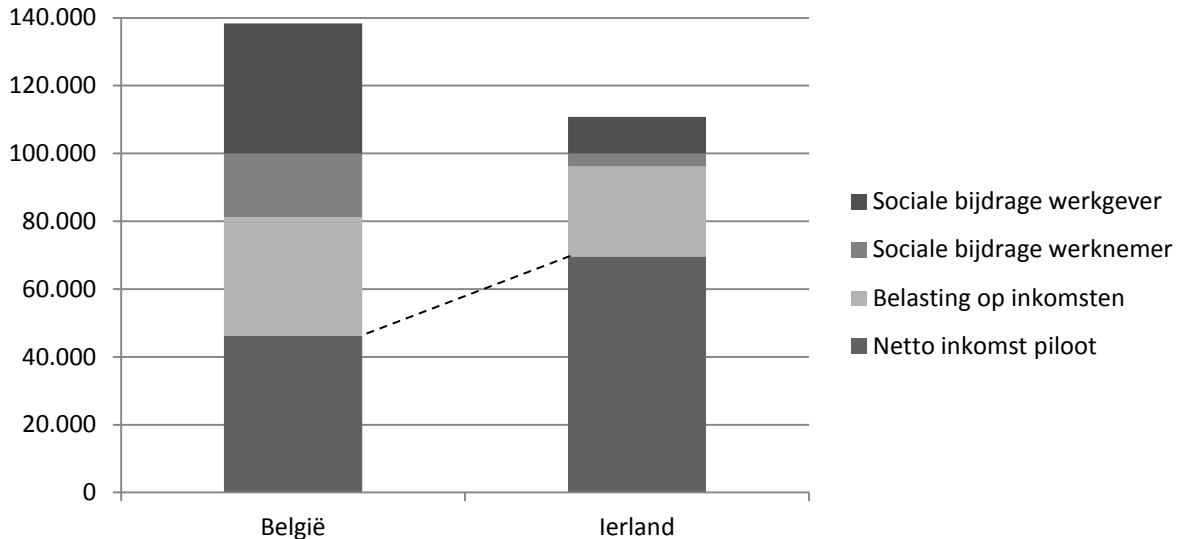
Het loon van het personeel dat instaat voor de reserveringen bevat ook een variabel gedeelte. Dit variabel loon is afhankelijk van het aantal reserveringen en de omzet van aanvullende diensten zoals reisverzekering en het verhuren van auto's. Zoals eerder gesteld zijn de aanvullende opbrengsten een belangrijke inkomstenbron voor Ryanair. Het loon afhankelijk maken van deze aanvullende omzet en het aantal reserveringen zorgt ervoor dat het verkoopspersoneel gestuurd wordt om dezelfde belangen als Ryanair op te volgen.

Ryanair sluit tevens contracten af met ondernemingen actief op de luchthavens omdat ze er van overtuigd zijn dat deze ondernemingen kostenefficiënter te werk gaan. De kostenbesparende aanpak van Ryanair bestaat er dan uit om een vaste prijs af te spreken voor lange termijn om zo toch een competitief voordeel te behalen.

Een ander element dat een groot concurrentieverstorend effect heeft, is het feit dat de bepalingen van het Belgische arbeidsrecht niet worden toegepast op het vliegend personeel van Ryanair. Ryanair past namelijk de Europese regelgeving toe om haar personeel zo via Ierse contracten tewerk te stellen. Dit heeft als gevolg dat het verschil in loonkost oploopt tot ongeveer 60 percent, ondanks dat het personeel van Ryanair ook in België leeft en vanuit België werkt.

Figuur 52 toont het verschil in totale salariskost aan voor de verschillende landen, vertrekkende van een gelijke bruto verloning: 100.000 euro op jaarbasis. Deze verloning is een realistische vergoeding voor piloten.

Figuur 52. Vergelijking totale loonkost België / Ierland, bruto verloning: € 100.000



Bron: Eigen verwerking figuur, Rapport Vlaamse Luchthavencommissie, p. 12

Op de bovenstaande figuur toont de stippellijn duidelijk aan dat er een groot verschil is tussen de netto inkomsten van de piloot. Indien twee piloten dezelfde bruto verloning krijgen van 100.000 euro op jaarbasis, zal diegene die onder de Belgische regelgeving tewerkgesteld is er 46.295 euro aan overhouden en deze tewerkgesteld onder de Ierse regelgeving 69.603 euro, wat neerkomt op een jaarlijks verschil van 23.308 euro.

Maar dit verschil in regelgeving heeft niet alleen een verschil bij de piloten tot gevolg, maar ook voor de werkgevers, in dit geval de luchtvaartmaatschappijen. Indien bijvoorbeeld Brussels Airlines hetzelfde nettoloon wilt geven als Ryanair, dan zal de totaalkost hiervan zo een 60 percent hoger liggen dan de totaalkost voor Ryanair. Dit verschil in totale financiële druk tussen de verschillende landen zorgt voor een concurrentieverstorend mechanisme.

Vanaf 28 juni 2012 treedt er nieuwe regelgeving inwerking betreffende de sociale zekerheid voor vliegend personeel. Zo moeten luchtvaartmaatschappijen hun personeel inschrijven in het land waar ze gewoonlijk opstijgen en landen, ook wel de thuisbasis genoemd. Hiervoor was de regelgeving van het land van de hoofdzetel van de luchtvaartmaatschappij van toepassing voor de sociale zekerheid. Dit had als gevolg dat het mogelijk was om personeel tewerk te stellen met financieel gunstigere contracten.

Ondanks het feit dat de aanpassing aan de Europese verordening een stap in de goede richting is, heeft het ook enkele beperkingen. Deze beperkingen houden in dat het enkel de sociale zekerheidsbijdragen betreft en omdat er een overgangperiode van tien jaar is. De aanpassing laat dus de te betalen belastingen ongemoeid en geeft de luchtvaartmaatschappijen nog veel tijd om zich aan te passen. Personeel dat aangeworven wordt na 28 juni 2012 valt wel onder de nieuwe regelgeving.

In bijlage III bij Verordening (EEG) nr. 3922/91 van de Raad van 16 december 1991 inzake de harmonisatie van technische voorschriften en administratieve procedures op het gebied van de burgerluchtvaart (), wordt het begrip „thuisbasis“ voor leden van het cockpit- en het cabinepersoneel gedefinieerd als de locatie die door de exploitant aan het bemanningslid is aangewezen en waar het bemanningslid in de regel een dienstperiode of een reeks dienstperioden aanvangt en beëindigt, en waar, onder normale omstandigheden, de exploitant niet verantwoordelijk is voor de accommodatie van het bemanningslid in kwestie. Om de toepassing van titel II van deze verordening op leden van het cockpit- en het cabinepersoneel te faciliteren, is het gerechtvaardigd het begrip thuisbasis als het criterium te hanteren voor de vaststelling van de op leden van het cockpit- en het cabinepersoneel toepasselijke wetgeving. De op leden van het cockpit- en het cabinepersoneel toepasselijke wetgeving dient echter stabiel te blijven en het „thuisbasis“-beginsel mag er niet toe leiden dat de toepasselijke wetgeving veelvuldig verandert als gevolg van de werkpatronen en de seizoenbehoeften van de sector.*

Het volgende artikel wordt ingevoegd: „Artikel 87 bis. Overgangsbepalingen voor de toepassing van Verordening (EU) nr. 465/2012

1. Indien een persoon als gevolg van de inwerkingtreding van Verordening (EU) nr. 465/2012, overeenkomstig titel II van deze verordening, onderworpen is aan de wetgeving van een andere lidstaat dan die waaraan hij onderworpen was voor die inwerkingtreding, blijft hij onderworpen aan de wetgeving van de lidstaat die toepasselijk was voor die datum gedurende een overgangperiode die voortduurt zo lang als de desbetreffende situatie blijft bestaan, en in ieder geval niet langer dan tien jaar na de datum van inwerkingtreding van Verordening (EU) nr. 465/2012. Deze persoon kan een aanvraag indienen dat de overgangperiode niet langer op hem van toepassing zou zijn. Deze aanvraag wordt ingediend bij het door de bevoegde autoriteit van de lidstaat van de woonplaats aangewezen orgaan. Aanvragen die zijn ingediend uiterlijk op 29 september 2012 worden geacht van kracht te zijn geworden op 28 juni 2012. Aanvragen die zijn ingediend na 29 september 2012 worden van kracht op de eerste dag van de maand die volgt op de indiening van die aanvragen.⁶¹

Ondanks deze inspanningen blijft er nog altijd een probleem met de tewerkstelling van de piloten. Ryanair heeft namelijk een aantal manieren waarop ze personeel tewerkstellen. Een deel van hun personeel is direct bij Ryanair zelf tewerkgesteld terwijl een ander deel via Brookfield tewerkgesteld wordt.

De Ierse overheid laat namelijk toe dat Ryanair werkt met constructies die opgezet zijn om loonkosten te vermijden, dit is bijvoorbeeld in België niet het geval. Zo richten, ook Belgische, piloten een eigen bedrijf op in Ierland en verlenen hun diensten aan Brookfield, die hen ook uitbetaalt. Doordat de piloten als zelfstandige werken, in plaats van werknemer, moeten ze zelf hun belastingen betalen en niet Ryanair. Hierdoor kan Ryanair veel belastingen besparen. Als gevolg hiervan hebben piloten ook geen betaalde vakanties, geen betaalde ziekteperioden, geen pensioensopbouw, Hiervoor moeten ze namelijk zelf zorgen aangezien ze als zelfstandige hun diensten aanbieden (Geert Sciot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012 & anonieme piloot, persoonlijke communicatie, 6 juli 2012).

⁶¹ www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0121+0+DOC+XML+V0//NL

Om de verschillende maatschappijen met elkaar te vergelijken, hebben we de personeelskosten vergeleken met de totale omzet. Hierdoor krijgen we een idee van de totale omvang van deze kostengroep. Wanneer we de personeelskosten in verhouding met de totale kosten zouden bekijken, zouden we een vertekend beeld krijgen aangezien de totale kosten van een full service maatschappij anders zijn samengesteld dan bij een low cost maatschappij.

Voor het boekjaar 2011 bedraagt dit voor Brussels Airlines 17,35%, voor Ryanair 10,36% en voor easyJet 11,79%. Hierbij moet we echter enkele kanttekeningen maken. Zo zijn bij easyJet de opleidingskosten van het personeel mee opgenomen in personeelskosten terwijl dit bij Ryanair niet het geval is. Bij Ryanair moet de toekomstige cabin crew de kosten van de opleiding namelijk zelf betalen⁶². Bovendien heeft easyJet de personeelskosten die tot de grondafhandeling behoren niet mee opgenomen onder de post 'Personeelskosten, inclusief opleiding' maar wel onder de post 'Grondafhandelingskosten, inclusief lonen'. Bovendien zijn we, door de beperkte informatie opgenomen in de jaarverslagen, niet op de hoogte of dergelijke verschuivingen ook bij Brussels Airlines op te merken zijn. Hierdoor is het niet mogelijk een correcte analyse te maken op basis van de gepubliceerde data.

⁶² Anonieme piloot, persoonlijke communicatie, 6 juli 2012.

Figuur 53. Evolutie van de procentuele verhouding van de personeelskosten t.o.v. de omzet, (in miljoen)

Brussels Airlines	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Omzet	682,7	708,2	887,9	1.011,0	849,3	930,4	1.036,5
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	103,1	102,6	113,8	150,6	150,8	159,7	179,8
% Personeelskosten / Omzet	15,10%	14,49%	12,81%	14,90%	17,75%	17,16%	17,35%

Ryanair	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Omzet	370,1	487,4	624,1	842,5	1.074,2	1.336,6
Personeelskosten	-48,5	-61,2	-78,2	-93,1	-123,6	-141,0
% Personeelskosten / Omzet	13,11%	12,56%	12,54%	11,05%	11,51%	10,55%

Ryanair	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Omzet	1.319,0	1.692,5	2.236,9	2.713,8	2.942,0	2.988,1	3.629,5
Personeelskosten	141,7	171,4	226,6	285,3	309,3	335,0	376,1
% Personeelskosten / Omzet	10,74%	10,13%	10,13%	10,51%	10,51%	11,21%	10,36%

easyJet	2002	2003	2004	2005	2006
Omzet	551,8	931,8	1.091,0	1.341,4	1.619,7
Personeelskosten, incl. opleiding	57,8	96,8	126,8	136,2	160,0
% Personeelskosten / Omzet	10,47%	10,39%	11,62%	10,15%	9,88%

easyJet	2007	2008	2009	2010	2011
Omzet	1.797,2	2.362,8	2.666,8	2.973,1	3.452,0
Personeelskosten, incl. opleiding	204,1	263,2	306,6	336,0	407,0
% Personeelskosten / Omzet	11,36%	11,14%	11,50%	11,30%	11,79%

Bron: Eigen verwerking data

Hoofdstuk 7: Analyse Belgische markt – easyJet⁶³

7.1. Korte geschiedenis

EasyJet werd in maart 1955 opgericht door Sir Stelios Haji-Ioannou met het hoofdkantoor, easyLand, op de luchthaven van Luton. De eerste vluchten werden aangeboden tussen Luton (Londen) en Glasgow of Edinburgh.

De eerste stap naar het Europese vasteland werd gezet in 1966 met verbindingen naar Amsterdam, Nice en Barcelona. In datzelfde jaar bood easyJet de eerste promotie aan met als gevolg dat er meer dan vier miljoen oproepen werden geregistreerd in slechts vier dagen tijd.

Het daaropvolgende jaar werd www.easyjet.com gelanceerd om online reserveren mogelijk te maken voor de passagiers en werd er een tweede basis geopend in Liverpool met vluchten naar Amsterdam.

In 1998 verwierf easyJet 40% in TEA Basel AG en veranderde in 1999 de naam naar easyJet Switzerland. Einde boekjaar 2011 heeft easyJet 49% in handen. EasyJet kocht in 2002 Go Fly, de dochtermaatschappij van British Airways. Hiermee werd een uitbreiding van de activiteiten beoogd. In het verlengde hiervan werd een bestelling van 240 vliegtuigen bij Airbus geplaatst. Een jaar later, in 2003, werd de eerste Airbus A319 in gebruik genomen.

De mogelijkheid om tegen betaling als eerste te kunnen instappen, ook wel speedy boarding genoemd, werd in 2006 geïntroduceerd. In 2007 maakte easyJet het mogelijk om hun vluchten via het Global Distribution System te boeken. Hiermee werd het voor zakelijke reisbureaus mogelijk het aanbod van easyJet te vergelijken met andere full service luchtvaartmaatschappijen. EasyJet was namelijk de enige low cost luchtvaartmaatschappij die voor dit distributiekanaal koos.

⁶³ Alle informatie en data is afkomstig van de jaarverslagen en de website van easyJet, tenzij anders vermeld.

In 2009 vervoerde easyJet voor de eerste keer meer passagiers die niet afkomstig zijn van het Verenigd Koninkrijk van Groot-Brittannië dan passagiers van het Verenigd Koninkrijk van Groot-Brittannië, een mijlpaal in de weg naar de Europese expansie. Begin 2012 bedraagt dit zelfs meer dan 60 procent.

Eind 2010 introduceerde easyJet een nieuwe service voor de zakenreizigers: de flexi tarieven. Initieel werden deze tarieven enkel via het Global Distribution System beschikbaar gesteld maar een klein jaar verder werd het via de easyJet website aan alle passagiers aangeboden.

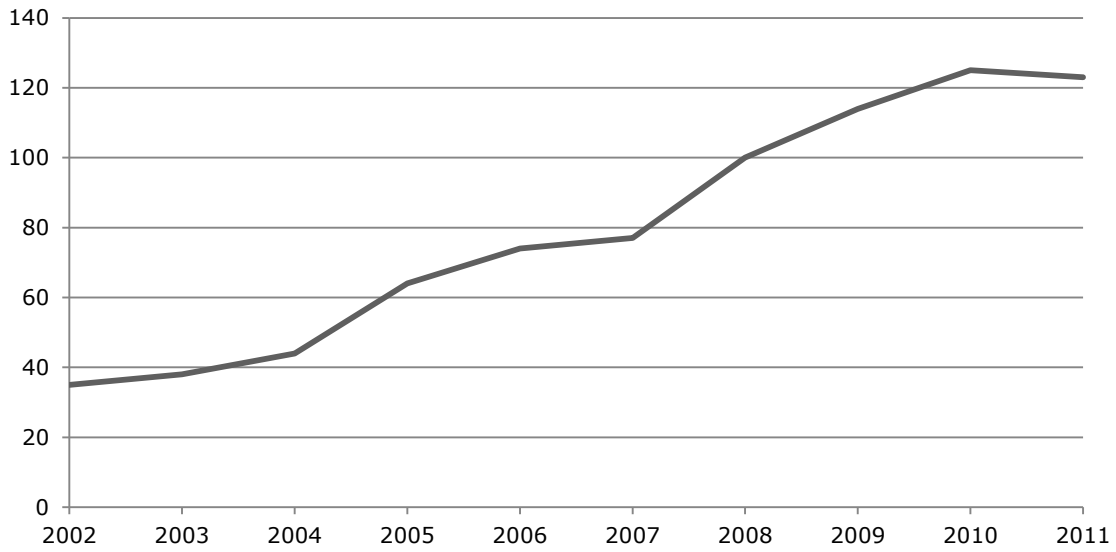
Net zoals bij Ryanair kent easyJet een enorme groei in het aantal passagiers, routes en luchthavens. Volgende figuren tonen de toename in het aantal luchthavens, het aantal basissen en de uitgevoerde vluchten aan.

Op minder dan tien jaar tijd is het aantal luchthavens waar easyJet diensten aanbiedt meer dan verdrievoudigd. Deze netwerkuitbreiding is een belangrijk element van hun lange termijn strategie:

A key differentiator for easyJet is its network. Through its focus on convenient airports and by building strong positions at the major airports in key markets such as London, Milan, Geneva and Paris easyJet has developed Europe's premier air transport network when measured both by consumer reach and presence on the top 100 routes. The network ensures easyJet has a broad appeal across geographies and customer types and thus a balanced revenue base.⁶⁴

⁶⁴ Jaarverslag 2008

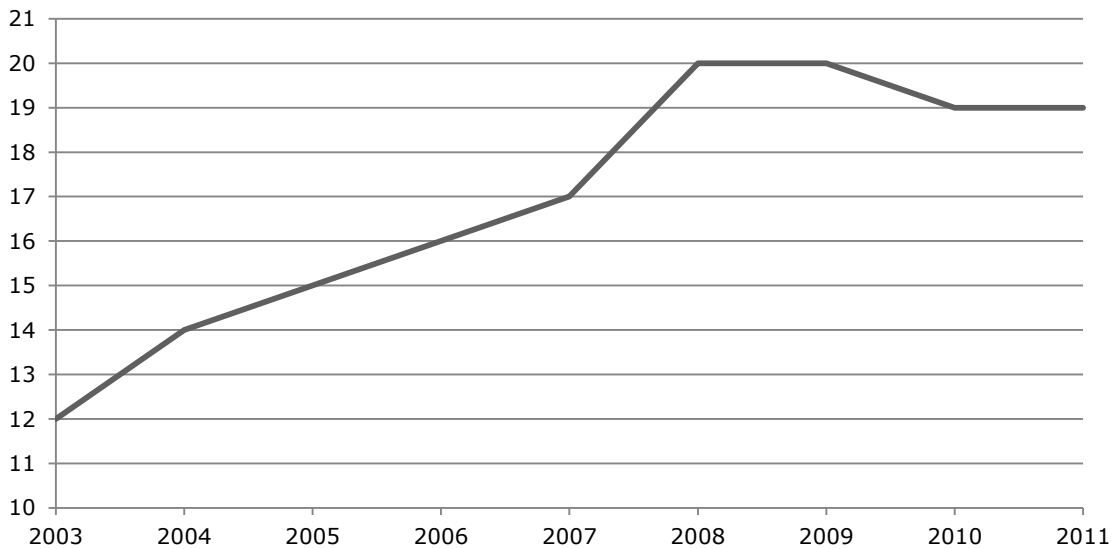
Figuur 54. Evolutie van het aantal bediende luchthavens, easyJet (2002 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

In het verlengde van deze stijging in het aantal bediende luchthavens is ook het aantal luchthavens dat als basis fungeert gestegen:

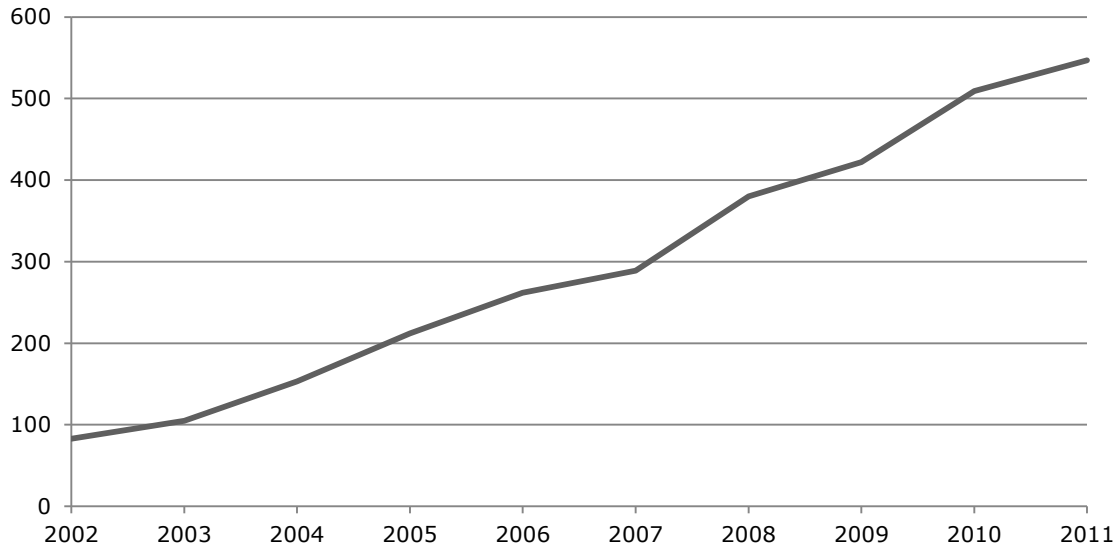
Figuur 55. Evolutie van het aantal luchthavens als basis, easyJet (2003 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

De uitbreiding in het aantal bediende luchthavens, zou niet veel betekenen indien deze luchthavens niet efficiënt met elkaar verbonden werden. Zo is er naast de stijging in het aantal bediende luchthavens ook een stijging in het aantal aangeboden routes waar te nemen. Figuur 56 geeft de stijging weer in het aantal routes waar easyJet haar diensten op aanbiedt:

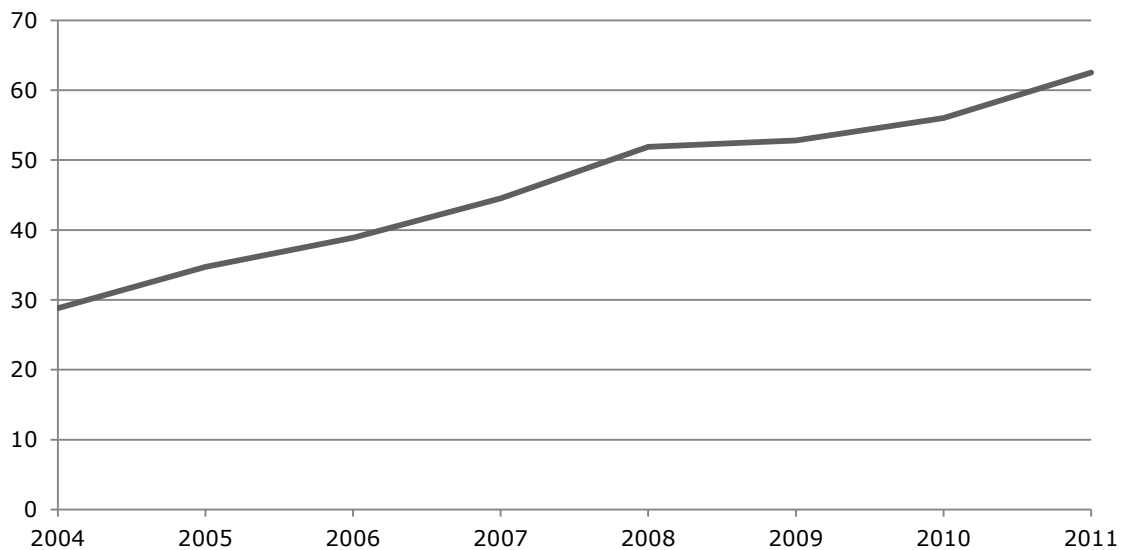
Figuur 56. Evolutie van het aantal bediende routes, easyJet (2002 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 57 geeft de stijging weer in het aantal beschikbare plaatsen voor de passagiers.

Figuur 57. Evolutie van het aantal gevlogen seats, easyJet (in miljoen) (2004 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

7.2. Product en strategie

De lange termijn strategie van easyJet bevat vijf focuspunten waar ze aan werken. Zo belooft men onder 'Veiligheid en duurzaamheid' dat er nooit een compromis gemaakt zal worden op de veiligheid en dat er continue getracht wordt om als onderneming duurzamer te zijn. 'Klantgerichtheid' betekent voor easyJet het verbeteren van de klantbeleving en een verdere uitwerking van het netwerk. 'Operationele uitmuntendheid' houdt een goede en efficiënte werking van de diensten in, wat medemogelijk gemaakt wordt door een toegewijd personeelsteam. Uiteraard is de 'Financiële focus' ook belangrijk om zonder in te boeten op een goede balans toch aandelenrendement te kunnen realiseren.

De twee laatste focuspunten zijn de belangrijkste in deze masterproef. Om aan de eisen van de financiële focus te voldoen is een operationele uitmuntendheid nodig. Hierop volgend bespreken we de strategie van easyJet. Zelf beschrijven ze het krachtig met '*simplicity*':

Removing the complexity of the traditional airline model makes us more efficient and saves costs which get passed onto the passenger in the form of lower fares. By flying to the major airports in the major cities we're the only airline to save customers both time and money.⁶⁵

EasyJet wordt vaak ingedeeld bij de low cost luchtvaartmaatschappijen. Maar als we het volledige bedrijfsmodel beter analyseren komen we tot een andere bevinding. Zoals eerder in deze masterproef beschreven, houdt het bedrijfsmodel van een low cost luchtvaartmaatschappij bijvoorbeeld in dat er enkel point-to-point vluchten worden aangeboden zonder aansluitende vluchten, er wordt gevlogen met een uniforme luchtvloot, er geen extra service aan boord wordt aangeboden en dat de aangeboden tarieven voor de vlucht op een gegeven moment hetzelfde zijn voor alle passagiers aangezien er geen verschillende klassen bestaan. Zelf geven ze mee dat onderstaande kenmerken tot hun bedrijfsmodel en bijhorende strategie behoren.

⁶⁵ Jaarverslag 2003

Dense point-to-point network

- *Linking major airports with large catchment areas*
- *High levels of frequency*
- *Attractive to business and leisure travellers*

Strong, visible brand

- *Extremely high levels of awareness with consumers*
- *Supported by innovative and effective advertising*

Dynamic fares

- *Simple fare structure; the earlier you book, the less you pay*
- *Aim to be the lowest fare on the route*
- *Demand-led, with proprietary yield management system*

100% direct sales

- *easyJet does not pay commissions to intermediaries*
- *Over 90% of sales are on-line*

Highly utilised fleet

- *A large, modern, efficient and relatively environmentally friendly fleet*
- *The introduction of Airbus A319 aircraft, combined with the retirement of 'old generation' Boeing 737 aircraft, will result in a two-type 'new technology' fleet, which will increase commonality and lessen complexity*
- *High levels of asset utilization reduce unit costs*

Scaleable

- *The key to sustaining high levels of growth is the scalability of the operations*
- *This also reduces the marginal cost of incremental growth*
- *Increasing scale also brings valuable economies ⁶⁶*

⁶⁶ Jaarverslag 2003

Net zoals een typische low cost luchtvaartmaatschappij biedt easyJet enkel point-to-point vluchten aan zonder verbinding naar een andere luchthaven. Hierdoor zijn ze niet verantwoordelijk indien passagiers hun connecterende vlucht missen door vertraging of hun bagage zoek raakt tijdens het overladen.

Tevens wordt er tijdens de vlucht ook geen gratis eten of drank aan de passagiers aangeboden. Dit is een kenmerkend element van een low cost businessmodel aangezien men, zoals eerder besproken, er kosten mee kan besparen.

Gratis maaltijden aan boord worden altijd doorberekend in de totaalkosten van de vlucht. Wij zijn ervan overtuigd dat onze passagiers een dienblad met een vliegtuigmaaltijd graag aan zich voorbij laten gaan als dat betekent dat de ticketprijs een stuk lager is.⁶⁷

EasyJet kenmerkt zich ook als een low cost luchtvaartmaatschappij door het feit dat er tijdens de vlucht geen extra service wordt verleend. Hierdoor is het mogelijk kosten te besparen zoals in-flight entertainment.

*To keep our costs down, we do not offer in-flight entertainment, though you are welcome to take a free copy of "Traveller", our in-flight magazine, with plenty of information on the destinations we fly to and other interesting articles.*⁶⁸

Maar easyJet wijkt ook op diverse manieren af van het low cost model en heeft dus ook kenmerken van een full service maatschappij. Vervolgens worden nu enkele kenmerken besproken waarmee easyJet zich onderscheidt van het standaard low cost model.

⁶⁷ <http://www.easyjet.com/nl/Vliegen/easykiosk.html>

⁶⁸ http://easyjet.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/4172/kw/entertainment/sessio/L3RpbWUvMTM0NDg2MDIzMi9zaWQvRSozak5BM2w%3D

In groot contrast tot Ryanair kiest easyJet resoluut voor een andere netwerkstrategie. Hun netwerk bestaat namelijk uit grote internationale luchthavens in tegenstelling tot de kleinere secundaire luchthavens die vaak verder van de steden gelegen zijn. Dit is een belangrijk element waarmee easyJet zich profileert als zogenaamde low cost luchtvaartmaatschappij. Bijlage 8 geeft de luchthavens weer die dankzij easyJet in directe verbinding staan met Brussels Airport. Alamdari en Fagan (2005):

The strategies of easyJet and Go vary quite considerably to those of Southwest and Ryanair. easyJet have developed a European network based around prime international airports such as Amsterdam Schiphol (the Netherlands) and Geneva International (Switzerland). Key services are offered from these bases to airports with high levels of business traffic, such as Barcelona, Madrid (both Spain), Nice (France), Zurich (Switzerland) and Edinburgh. easyJet has recently commenced operations from London Gatwick airport and Paris' Charles De Gaulle and Orly airports in France. (p. 386)

Een ander element waar easyJet zich in onderscheid van het standaard low cost bedrijfsmodel is het feit dat ze met meerdere types vliegtuigen vliegen. Dit heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat het personeel voor meerdere types vliegtuigen moet opgeleid worden, er hogere onderhoudskosten zijn en er een grotere voorraad moet zijn, wat dus tot hogere kosten leidt.

Hun luchtvloot is echter beperkter in diversiteit dan voorheen. Zo had men in 2003 bijvoorbeeld een luchtvloot bestaande uit volgende types: Airbus A319, Boeing 737-700 en een Boeing 737-300. In 2012 zal de luchtvloot enkel nog bestaan uit twee types toestellen: Airbus A319 en Airbus A320. Hiervoor is gekozen aangezien de Airbus A320 meer capaciteit en lagere kosten per *seat* heeft dan de Airbus A319. Deze toestellen kunnen daarom worden ingezet op de drukkere routes.

Configured with 180 seats, the A320 is enabling us to increase our capacity at peak times at slot constrained airports. The aircraft also operates with a cost per seat that is around 6% lower than the A319.⁶⁹

Vervolgens kenmerken ze zich door het feit dat ze hun product sinds 2007 ook aanbieden via de door de full service luchtvaartmaatschappijen gebruikte distributiekkanalen. Hierdoor is het mogelijk om meer zakenreizigers aan te trekken zonder extra kosten.

To supplement our development of the business traveller market, we announced post year end a unique partnership with Amadeus and Galileo. For the first time this allows corporate travel agents access to easyJet via the Global Distribution System ("GDS") with all cost borne by the user.⁷⁰

EasyJet richt steeds meer haar pijlen op zakenreizigers. Deze doelgroep wordt ondertussen succesvol aangetrokken. In 2009 vloog, komende van 20 procent in 2007, bijna de helft van alle passagiers voor werkaangelegenheden, terwijl dit in 2011 al 56% is.

EasyJet gaat zich actief richten op de Europese zakenreismarkt en heeft hiertoe distributie overeenkomsten gesloten met Amadeus en Galileo, onderdeel van Travelport GDS. In de zakelijke reismarkt gaat \$90 miljard om. Deze innovatieve ontwikkeling geeft zakenreisbureaus de mogelijkheid easyJet vluchten te bekijken, te vergelijken en te boeken in de GDS omgeving van hun keuze. Het is voor het eerst dat een toonaangevende Europese low-fares airline haar aanbod beschikbaar stelt via boekingsystemen.

⁶⁹ Jaarverslag 2010

⁷⁰ Jaarverslag 2007

easyJet, Amadeus en Galileo zijn zich bewust van de vraag uit de zakenreismarkt gemakkelijkere toegang tot easyJets lage tarieven en aantrekkelijke zakelijke services te krijgen. easyJet wil haar aandeel zakelijke reizigers, nu rond de 20%, vergroten via het segment dat grotendeels geboekt wordt door zakenreisbureaus via het GDS. De distributie van Amadeus en Galileo richt zich voornamelijk op reisbureaus gespecialiseerd in zakenreizen. easyJet past een commissie toe (gelijk aan de commissie van toepassing op alle niet-internet verkoop, zoals telefonisch of op de luchthaven) op het vluchttarief.

Amadeus en Galileo hebben nieuwe technologie in gebruik genomen om elk GDS direct aan te kunnen sluiten op het easyJet aanbod. Zo kunnen reisagenten voor het eerst easyJet boekingen maken via hetzelfde kanaal waarin de rest van de werkzaamheden plaatsvinden. De overeenkomsten met Amadeus en Galileo zijn de volgende stap in de ontwikkeling van de low-fare luchtvaart en maken het GDS een verkoopkanaal dat voordelen heeft voor de low cost sector.

easyJet CEO Andy Harrison:

“Dit is een enorme stap voorwaarts in onze strategie om meer zakenreizigers aan te trekken. easyJet is altijd al aantrekkelijk geweest voor deze groep vanwege de hoog frequente vluchten en het flexibele aanbod tussen Europa’s belangrijkste luchthavens. Nu travel managers en hun klanten via de gebruikelijke systemen easyJet vluchten kunnen boeken is de laatste barrière voor de zakelijke reismarkt genomen.”

“easyJet handhaaft haar strategie van direct seller, door een commissie in rekening te brengen zorgen we ervoor dat onze website ons belangrijkste distributiekanaal blijft. Onze tarieven zijn altijd het laagst als je direct online boekt. Maar ondanks de commissie blijven de tarieven van easyJets vluchten verkocht via het GDS nog steeds aanzienlijk lager dan die van de traditionele luchtvaartmaatschappijen.”

...

Deze aankondiging is de nieuwste ontwikkeling in easyJets campagne om haar aandeel zakelijke reizigers, momenteel rond de 20%, te vergroten. easyJet heeft een uitgebreid routenetwerk, hoge frequenties naar de belangrijkste luchthavens van Europese steden en lage tarieven. Deze ontwikkeling is in lijn met de recente introductie van speciale zakelijke services zoals speedy boarding en het "neem gratis een vroegere vlucht" beleid.⁷¹

In 2008 werd 'easyJet Plus!' geïntroduceerd. 'EasyJet Plus!' is een jaarlijks te betalen lidmaatschap waarmee passagiers enkele voordelen verkrijgen. Voor jaarlijks £149 krijgt men een lidmaatschapskaart waarmee men bij speciaal voorziene balies kan inchecken, versneld kan instappen (speedy boarding) en op de hoogte wordt gehouden van speciale aanbiedingen en kortingen. Lidmaatschaphouders kunnen extra lidmaatschapskaarten aanvragen voor familie, vrienden en collega's aan een lager tarief (£129).

Deze 'easyJet Plus!' lidmaatschapskaart is rendabel voor passagiers indien ze vaak genoeg met easyJet vliegen. In het jaarverslag van 2009 rapporteerde easyJet dat ruim 20.000 passagiers al voor 'easyJet Plus!' gekozen hadden.

Ondanks dat de tarieven relatief laag zijn en er geen voorwaarden aan vasthangen⁷² onderscheidt easyJet zich ook van een normale low cost luchtvaartmaatschappij op het vlak van tarieven. EasyJet heeft er namelijk recent voor gekozen om de flexi tarieven open te stellen voor het grote publiek. Alle passagiers kunnen sinds halfweg 2011 kiezen tussen de standaard tarieven en de flexi tarieven. Voorheen was dit enkel mogelijk via de zakelijke reserveringskanalen. Hierin wijkt easyJet dus ook af van het standaard low cost model. Het grote voordeel hiervan is dat deze formule de passagiers tal van extra's biedt zonder dat er enorme investeringen nodig zijn.

⁷¹ http://www.easyjet.com/nl/nieuws/distributieovereenkomsten_met_amadeus_en_galileo.html

⁷² Doordat het enkel point-to-point zijn er geen voorwaarden zoals 'verplicht een dag later terug vliegen'.

The tickets will give passengers unlimited flexibility to change the date of their flights up to two hours before the scheduled departure time. Passengers booking an easyJet flexi fare will also benefit from automatic speedy boarding, no booking fees and a checked in hold bag included at no extra cost.

The new Flexi fares were initially available only through business booking channels, including Global Distribution Systems (GDS) and self booking tools used by business travel companies. Making Flexi fares available through easyJet.com, one of the UK's top ten most popular websites, opens the fare to the 325 million people who visit easyJet.com each year.*

Passengers can make unlimited date changes within a four week time window - one week before and up to three weeks after the original booked travel date..

The easyJet Flexi fares will stay true to easyJet's commitment to low fares with fares starting at £99, far cheaper than those offered by the legacy carriers.

Carolyn McCall, easyJet CEO said: "We have seen a growing trend of business travellers choosing to fly easyJet. It's easy to see why - easyJet has the best European network, we fly to main airports, and maintain low fares for passengers. By allowing business travellers to book flexible fares on easyJet.com we will ensure that they are always getting the best available price with the flexibility they need."⁷³

Wanneer men een vlucht wilt reserveren krijgt men de keuze tussen twee tarieven: het standaard tarief en het flexi tarief. Het flexi tarief biedt de mogelijkheid om de datum van de vlucht achteraf te wijzigen binnen de opgegeven tijdsrange van vier weken. Deze optie biedt passagiers dus de flexibiliteit om hun vlucht aan te passen aan hun persoonlijke noden. Passagiers die het flexi tarief betalen moeten tevens geen extra reserveringskosten betalen, hebben gratis speedy boarding⁷⁴, mogen een onbeperkt gewicht⁷⁵ in handbagage meenemen, en mogen een extra stuk bagage inchecken, in tegenstelling tot passagiers die het standaard tarief betalen.

⁷³ <http://corporate.easyJet.com/media/latest-news/news-year-2011/07-06-2011.aspx>

⁷⁴ Speedy boarding: deze passagiers mogen als eerste het vliegtuig betreden

EasyJet voorziet ook in een extra service voor de passagiers. Zo is het mogelijk om een terugvlucht naar een vroeger tijdstip van dezelfde dag te verplaatsen indien de capaciteit dit toelaat:

If you arrive at the airport early and wish to transfer to an earlier flight we can offer you a free of charge transfer on the same day subject to flight availability. You must have already made an outbound flight with us on the same booking and be returning to the original point of departure from the original destination in that booking. The free transfer can be made at the easyJet airport sales desk only.⁷⁵

Zoals eerder besproken wordt een snelle turnaround mogelijk gemaakt door diverse factoren. Een van deze factoren is het feit dat er geen plaatstoewijzing is, aangezien het zo mogelijk is de passagiers sneller aan boord te krijgen. Desondanks heeft easyJet op enkele routes een test lopen waar alle passagiers een plaats krijgen toegewezen. Zo is het sinds april 2012 mogelijk om op bepaalde vluchten tegen betaling een zitplaats te reserveren.

Test met toegewezen zitplaatsen

In april zijn we van start gegaan met het testprogramma voor gereserveerde zitplaatsen op bepaalde trajecten. Dankzij de positieve feedback van onze klanten hebben we meer routes in het programma opgenomen. Naar aanleiding van de feedback van onze passagiers, is het doel van deze test om te kijken of gereserveerde zitplaatsen het reizen gemakkelijk en betaalbaar maken en een betere ervaring bieden aan onze passagiers.

...

1. Waarom doet easyJet een test met gereserveerde zitplaatsen?

⁷⁵ http://www.easyjet.com/nl/boek/flexi_promotion.html

⁷⁶ http://easyjet.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/4125/kw/take%20an%20earlier%20flight

We hebben besloten om deze test met gereserveerde zitplaatsen te doen omdat onze passagiers ons hebben laten weten dat dit voor hen belangrijk is – hetzij omdat ze zeker willen weten dat ze bij elkaar zitten of omdat ze extra ruimte willen, of gewoon omdat ze na aankomst snel willen kunnen uitstappen.

...

Er zijn drie prijscategorieën:

€15 voor stoelen met extra beenruimte

€10 voor stoelen vooraan in het vliegtuig

€4 voor alle andere stoelen ⁷⁷

Op de geselecteerde testroutes kunnen de passagiers ervoor kiezen om tegen betaling, van de eerder vermelde tarieven, zelf een plaats te reserveren. De passagiers die hiervoor niet betaald hebben krijgen pas bij het inchecken hun plaats toegewezen. De toekomst van dit project zal afhangen van de operationele resultaten met betrekking tot de turnaround. Indien deze een negatieve invloed ondervindt zal men het systeem van plaatstoewijzing niet toepassen (Geert Scot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012).

De stelling dat easyJet een low cost maatschappij is, moet dus zeker genuanceerd worden. EasyJet is namelijk doorheen de jaren steeds meer geëvolueerd naar een gezonde mix tussen een low cost en een full service maatschappij. Zo hebben ze enkele essentiële kenmerken van een low cost luchtvaartmaatschappij zoals de lage kosten & tarieven en de afwezigheid van service aan boord, gecombineerd met elementen van een full service luchtvaartmaatschappij zoals de internationale luchthavens, diverse tariefformules, een gediversifieerde luchtvloot, ... (Geert Scot, persoonlijke communicatie, 26 april 2012 & Jan Van der Cruysse, persoonlijke communicatie, 17 april 2012).

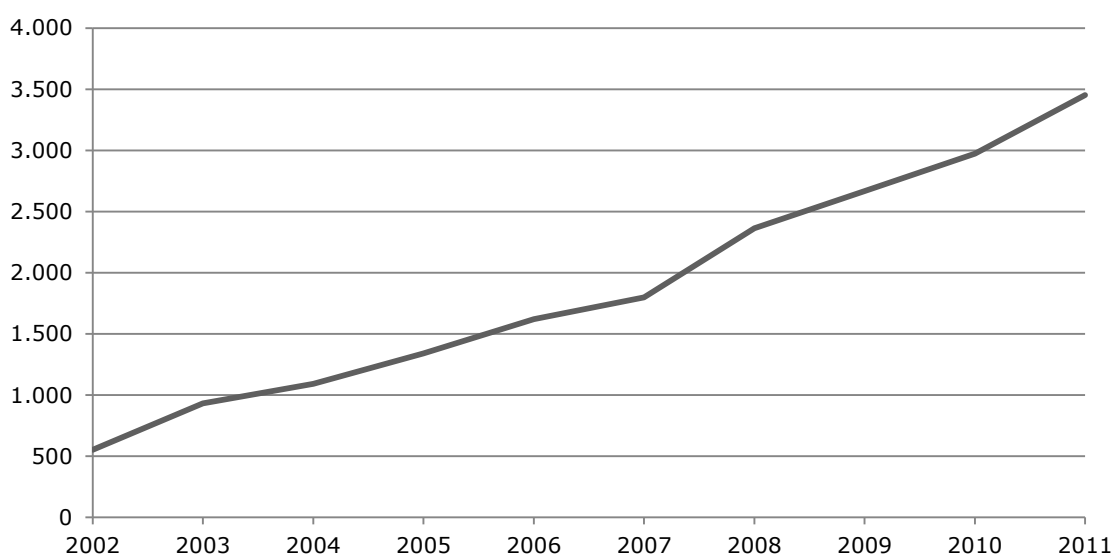
⁷⁷ http://www.easyjet.com/NL/Boek/toegewezen_zitplaatsen.html

7.3. De opbrengsten

7.3.1. Totale operationele opbrengsten

De totale operationele opbrengsten van easyJet bestaan uit de opbrengsten uit de ticketverkoop en de aanvullende opbrengsten. Zoals figuur 58 aantoont zijn de totale operationele opbrengsten continu blijven toenemen.

Figuur 58. Evolutie van de totale operationele opbrengsten, easyJet (in miljoen £) (2002 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Om de evolutie in de totale operationele kosten goed te kunnen bespreken is het nodig dat we ze opsplitsen naar de passagiersopbrengsten en de aanvullende opbrengsten. Ondanks dat de passagiersopbrengsten betrekking hebben op de kernactiviteit zijn de aanvullende opbrengsten ook van groot belang, net zoals bij Ryanair.

Volgende tabellen geven de concrete cijfers weer voor de totale operationele opbrengsten, de passagiersopbrengsten en de aanvullende opbrengsten. Tabel 11 geeft de totale cijfers weer per boekjaar terwijl we in tabel 12 de cijfers hebben herberekend naar een per *seat* basis om een meer concreet beeld van de situatie te krijgen. Dit hebben we gedaan door de opbrengsten te delen door het aantal gevlogen *seats*, weergegeven in tabel 13.

In tabel 14 hebben dit ook gedaan met het aantal passagiers zodat we ook een zicht krijgen op deze inkomsten per passagier.

Tabel 11. Evolutie van de totale operationele opbrengsten, easyJet (in miljoen £) (2002 – 2011)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Passagiersopbrengsten	526,3	880,0	1.029,3	1.254,2	1.488,4	1.626,0	1.995,7	2.150,5	2.401,7	2.733,0
Aanvullende opbrengsten	25,5	51,8	61,7	87,2	131,3	171,2	367,1	516,3	571,4	719,0
Operationele opbrengsten	551,8	931,8	1.091,0	1.341,4	1.619,7	1.797,2	2.362,8	2.666,8	2.973,1	3.452,0

Bron: Eigen verwerking data

Tabel 12. Evolutie van de totale operationele opbrengsten per seat (£), easyJet (2004 – 2011)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Passagiersopbrengsten	35,74	36,14	38,26	36,54	38,45	40,73	42,89	43,73
Aanvullende opbrengsten	2,14	2,51	3,38	3,85	7,07	9,78	10,20	11,50
Operationele opbrengsten	37,88	38,66	41,64	40,39	45,53	50,51	53,09	55,23

Bron: Eigen verwerking data

Tabel 13. Evolutie van het aantal gevlogen seats, easyJet (in miljoen) (2004 – 2011)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aantal gevlogen seats	28,8	34,7	38,9	44,5	51,9	52,8	56,0	62,5

Bron: Eigen verwerking data

Tabel 14. Evolutie van de totale operationele opbrengsten per passagier (£), easyJet (2002 – 2011)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Passagiersopbrengsten	46,17	43,35	42,36	42,37	45,10	43,71	45,67	47,58	49,22	50,15
Aanvullende opbrengsten	2,24	2,55	2,54	2,95	3,98	4,60	8,40	11,42	11,71	13,19
Operationele opbrengsten	48,40	45,90	44,90	45,32	49,08	48,31	54,07	59,00	60,92	63,34

Bron: Eigen verwerking data

Tabel 15. Evolutie van het aantal passagiers, easyJet (in miljoen) (2002 – 2011)

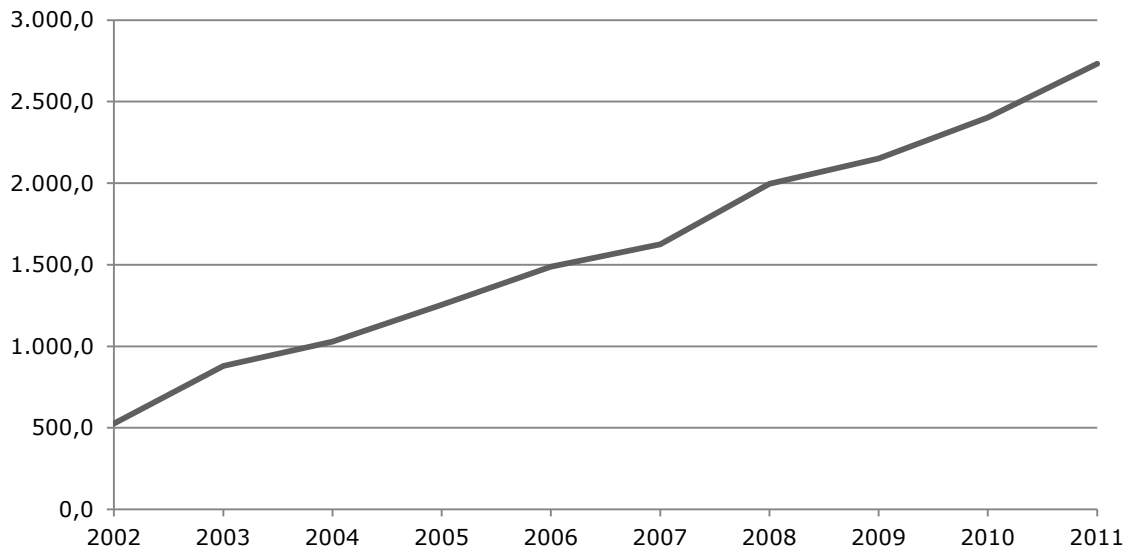
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aantal passagiers	11,4	20,3	24,3	29,6	33,0	37,2	43,7	45,2	48,8	54,5

Bron: Eigen verwerking data

7.3.2. Passagiersopbrengsten

De passagiersopbrengsten zijn de opbrengsten die ontstaan door de verkoop van de tickets en zijn dus afhankelijk van het aantal passagiers en de betaalde ticketprijs. Ze kennen een stijgend verloop voor de besproken periode.

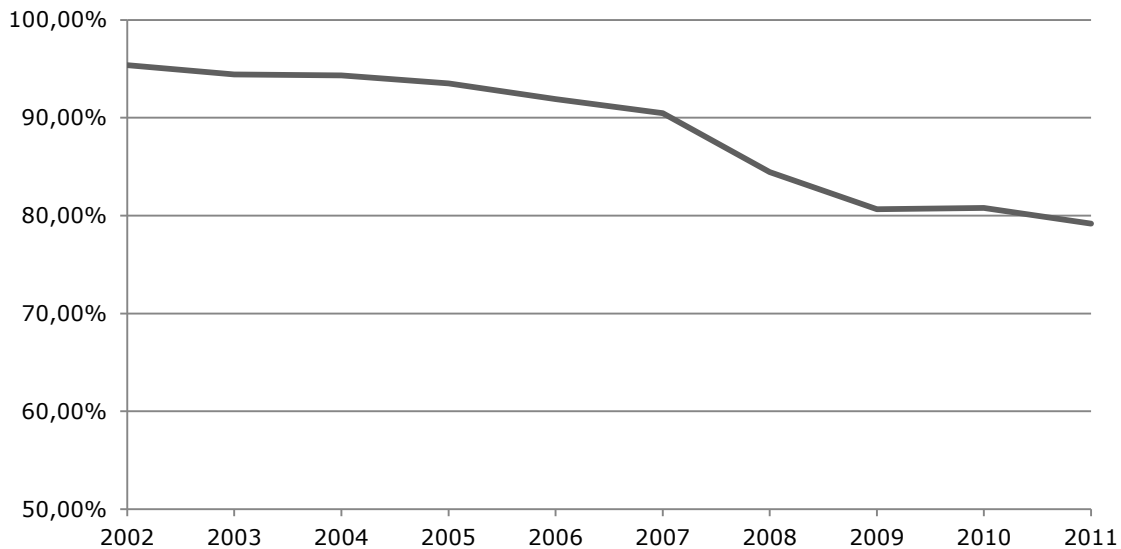
Figuur 59. Evolutie van de passagiersopbrengsten, easyJet (in miljoen £) (2002 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 60 leert ons dat de mate van belang van de passagiersopbrengsten daal ten opzichte van de totale operationele opbrengsten. Dit komt door de toename van de diverse aanvullende opbrengsten, dewelke we verderop bespreken. In tabel 14 hebben we eerst de passagiersopbrengsten per passagier berekend en in de twee rij de aanvullende opbrengsten per passagier. Dit hebben we gedaan door de totale bedragen te delen door het aantal passagiers. Deze tabel toont heel duidelijk dat de aanvullende opbrengsten per passagier enorm stijgen in verhouding tot de stijging in de passagiersopbrengsten.

Figuur 60. Evolutie van het percentage passagiersopbrengsten, easyJet (2002 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

7.3.3. Prijszetting

Koenigsberg, Muller en Vilcassim (2008, p. 279-296) stellen dat easyJet een simpele prijzenstructuur heeft. Per vlucht geldt er enkel een *one way* tarief in plaats van een tarief om heen en terug te vliegen zoals dat bij full service maatschappijen vaak het geval is. Bijkomend starten de tarieven laag en blijven ze stijgen tot aan de vertrekdatum waarbij een percentage van deze stijging negatief gecorreleerd is met de overblijvende capaciteit, wat dus betekent dat ze stijgen wanneer er meer tickets verkocht worden.

Vervolgens stellen ze ook dat easyJet er drie strategieën op na houdt. De eerste strategie houdt in dat er geen lastminute aanbiedingen worden aangeboden⁷⁸. Dit slaat op het gegeven dat de tarieven stijgen naarmate de vertrekdatum dichterbij komt. Zo bieden ze hun passagiers vouchers aan ter compensatie indien de tarieven toch nog zouden dalen:

⁷⁸ Full service maatschappijen bieden vaak wel lastminute aanbiedingen aan en trachten door middel van plaatstoewijzing met bijhorende klassen de vraag te controleren.

*Our price promise means that if you have made a booking and the same flight subsequently becomes available at a lower fare, then we will give you an easyJet Flight Voucher on the difference that you can use on future flights with us.*⁷⁹

De tweede strategie betreft het feit dat er slechts één klasse is en dat enkel de prijs de vraag bepaalt. We moeten hier echter de opmerking maken dat easyJet recent de flexi tarieven heeft ingevoerd. Dit houdt in dat er niet één maar twee tarieven beschikbaar zijn op een bepaald moment voor een bepaalde vlucht.

Tenslotte houdt de derde strategie in dat de duur van de verkoopsperiode telkens anders is. Deze beslissing met betrekking tot de verkoopsperiode is een tool die wordt gebruikt om passagiers van elkaar te onderscheiden en zo hogere tarieven te kunnen aanrekenen.

Er wordt ook een onderscheid gemaakt tussen de vakantiegangers en de zakenreizigers. Beide groepen hebben namelijk een verschillende waardering voor service en een verschillende waarschijnlijkheid van gebruik. Zo is de vrijetijdsreiziger zeker en de zakenreiziger onzeker over de noodzakelijkheid van de vlucht en dus de waarde die aan de vlucht gehecht wordt.

Hier speelt easyJet op in met de veranderlijke verkoopsperiodes en met de flexi tarieven. Ze bieden de passagier namelijk naast extra service ook de mogelijkheid om de vertrekdatum te wijzigen in een range van vier weken.

EasyJet zelf geeft ons dit mee:

*"Our seats are sold on a first-come, first-served basis, and fares generally increase as seats are sold. So the earlier you book, the more you save!"*⁸⁰

⁷⁹ http://easyjet.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/4168/kw/Flight%20price%20decrease

⁸⁰ http://easyjet.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/4169/kw/flight%20price%20increase

Over het algemeen stijgen onze prijzen naarmate de dag van vertrek dichterbij komt. U bent dus het voordeligst uit als u zo vroeg mogelijk boekt. De beste manier om te weten te komen wanneer de vluchten voor het nieuwe seizoen beschikbaar zijn, is u op te geven voor onze e-mailservice. Verder wordt de prijs beïnvloed door de vraag. Tijdens minder drukke periodes, bijvoorbeeld midden in de week, zijn dus vaak goedkopere tarieven beschikbaar. We adviseren u meteen te boeken als u een aantrekkelijk geprijsde vlucht ziet, omdat dezelfde vlucht mogelijk niet meer tegen hetzelfde tarief wordt aangeboden wanneer u het een dag later nog eens probeert! ⁸¹

7.3.4. Aanvullende opbrengsten

Tabellen 11, 12 en 14 geven duidelijk de stijging weer in de aanvullende opbrengsten, zowel in absolute getallen als in de relatieve getallen, uitgedrukt per *seat* en per passagier. De aanvullende opbrengsten kennen een positieve evolutie en omvatten diverse bronnen. Na een korte beschrijving van de diverse inkomstenbronnen volgen enkele figuren om de groei en het aandeel van de aanvullende opbrengsten aan te tonen.

Zo genereert easyJet inkomsten in de vorm van commissies door de verkoop van diensten en goederen, zoals hotelreserveringen, het verhuren van auto's en het aanbieden van reisverzekeringen. Bovendien rekenen ze kosten aan wanneer er betaald wordt met een kredietkaart en wanneer passagiers de details van hun vlucht willen wijzigen.

Later kwamen er extra inkomsten binnen door het aanrekenen van bagageovergewicht, sportmateriaal, de vlucht voor kinderen jonger dan twee jaar⁸², *rescue fees*⁸³ maar ook door de verkoop van drank, eten en producten zoals parfum tijdens de vlucht.

⁸¹ <http://www.easyjet.com/NL/Boek/aboutourfares.html>

⁸² Indien ze geen aparte zitplaats betaald hebben.

⁸³ Indien men wegens omstandigheden de vlucht mist, kan men -indien men binnen de twee uur na het vertrekuren arriveert op de luchthaven- de vlucht omboeken naar een ander tijdstip tegen betaling van de *rescue fee*.

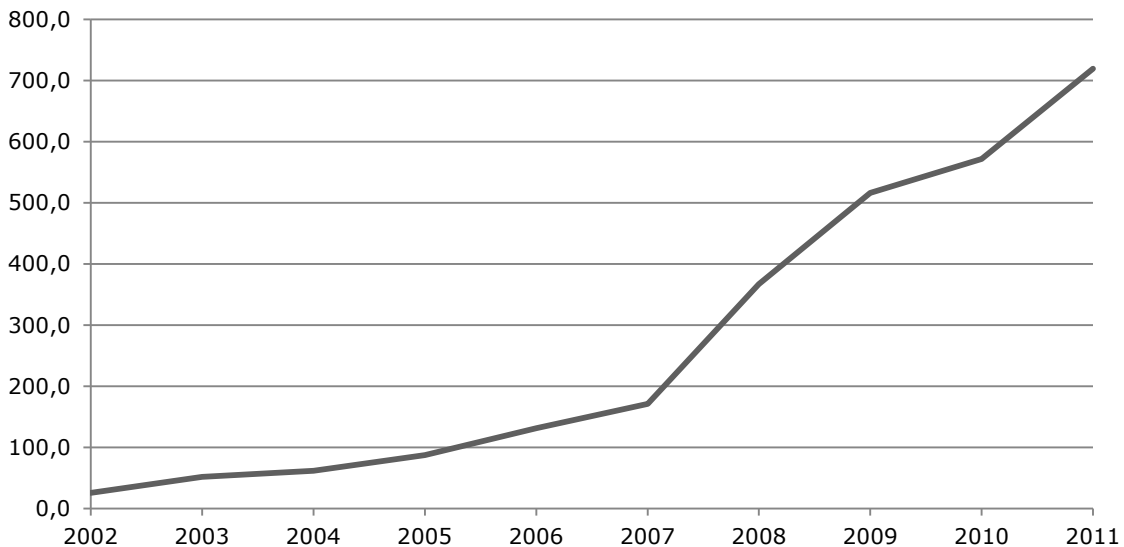
Speedy boarding werd in 2007 geïntroduceerd en was meteen een goede bron aan aanvullende inkomsten. In 2007 was deze optie goed voor £ 7,9 miljoen en het jaar daarop zelfs voor £ 19,7 miljoen. 2008 was het jaar waarin het elektronische verkooppunt aan boord werd geïntroduceerd en men moest betalen voor een extra stuk bagage. Beide met het oog op een stijging van de aanvullende opbrengsten. De opbrengsten van de extra bagage toeslag waren goed voor £ 144,1 miljoen in 2008 en £ 238,1 miljoen in 2009.

In 2010 vielen de resultaten wat tegen dankzij een veranderde wetgeving met betrekking tot verkoop van de verzekering en de belastingen op de opbrengsten van in-flight verkoop. Er werd een daling van £ 10 miljoen in beide segmenten samen genoteerd. Op de kop toe vielen de opbrengsten uit de commissies van accommodaties en autoverhuur ook tegen. Desondanks was een stijging toch mogelijk dankzij de opbrengsten uit andere segmenten zoals speedy boarding, extra bagage stuks, ...

EasyJet besloot in 2011 om de tarieven voor extra bagage op langere vluchten, de reserveringskosten en de tarieven voor speedy boarding te verhogen.

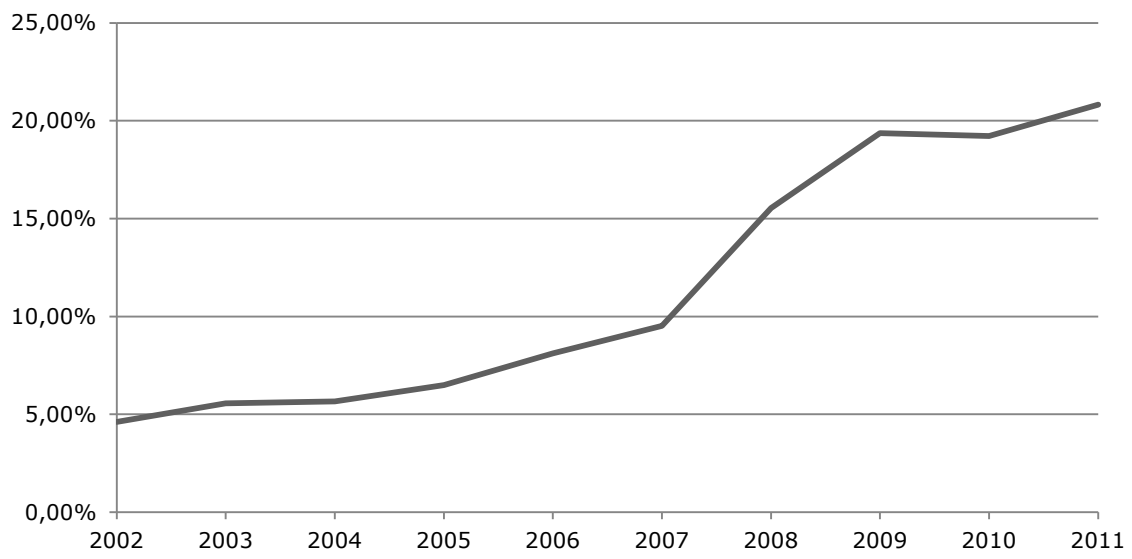
Figuren 61 en 62 tonen duidelijk dat de aanvullende opbrengsten zowel in omvang als in aandeel tot de totale opbrengsten groeien.

Figuur 61. Evolutie van de aanvullende opbrengsten, easyJet (in miljoen £) (2002 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

Figuur 62. Evolutie van het percentage aanvullende opbrengsten, easyJet (2002 – 2011)



Bron: Eigen verwerking data

7.4. Kosten

De kostenstrategie van easyJet wordt gekenmerkt door het model van een low cost luchtvaartmaatschappij. Ze trachtten alle onnodige kosten en diensten te elimineren, dewelke vaak kenmerkend zijn voor full service luchtvaartmaatschappijen.

EasyJet keeps costs low by eliminating the unnecessary costs and frills which characterise traditional airlines. This is done in a number of ways:

- *The internet is used to reduce distribution costs. easyJet was one of the first airlines to embrace the opportunity of the internet when it sold its first seat online in April 1998. Now over 95% of all seats are sold online, making easyJet one of Europe's biggest internet retailers;*
- *Maximising the utilisation of substantial assets. We fly our aircraft intensively, with swift turnaround times each time we land. This gives us a very low unit cost;*
- *Ticketless travel. Passengers receive booking details via an e-mail rather than paper. This helps to significantly reduce the cost of issuing, distributing, processing and reconciling millions of transactions each year;*
- *No "free lunch". We eliminate unnecessary services which are complex to manage such as free catering, pre-assigned seats, interline connections and cargo services. This allows us to keep our total cost of production low; and*
- *Efficient use of airports. EasyJet flies to main destination airports throughout Europe, but gains efficiencies compared to traditional carriers with rapid turnaround times, and progressive landing charge agreements with airports.⁸⁴*

⁸⁴ Jaarverslag 2006

Er zijn veel gelijkenissen met de strategie van Ryanair, vandaar dat deze strategie hier minder uitgebreid wordt besproken. De bijlagen 9, 10, 11, 12 en 13 geven de concrete cijfers weer voor de kostenstructuur van easyJet. Dit uitgedrukt in totale bedragen, procentuele verhoudingen, per seat en exclusief brandstof.

Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk omvat zowel de conclusies als enkele mogelijkheden voor verder onderzoek.

8.1. Conclusies masterproef

Wanneer we alle elementen die besproken zijn in deze masterproef samenbrengen, kunnen we de initieel gestelde onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen beantwoorden.

Hoe is het luchtvaartlandschap veranderd door de liberalisering van de luchtvaart en de economische crisis?

Door de deregulering van het luchtvaartlandschap werd het voor full service luchtvaartmaatschappijen mogelijk om efficiënter tewerk te gaan, te fusioneren en samenwerkingsakkoorden aan te gaan. Hierdoor werd het ook mogelijk om hun netwerkstrategie verder ontwikkelen naar een hub en spoke structuur. Daardoor kon men meer markten aanspreken en dus ook meer passagiers. Door de uitbreiding van hun netwerk steeg ook de aantrekkelijkheid ervan aangezien het aantal aangeboden bestemmingen kon uitgebreid worden. Door een efficiëntere werkwijze en meer netwerkmogelijkheden konden de full service maatschappijen hun tarieven ook laten dalen.

De concurrentie is echter door de opkomst van de low cost luchtvaartmaatschappijen grondig veranderd. Deze luchtvaartmaatschappijen waren op een totaal verschillend bedrijfsmodel gebaseerd waarbij ze point to point vluchten aanboden tegen ongezien lage tarieven waardoor het voor veel meer mensen mogelijk werd om te vliegen.

De deregulering zorgde er dus voor dat low cost luchtvaartmaatschappijen aan belang wonnen, de tarieven daalden en het aantal passagiers steeg.

De economische crisis had echter geen grote impact op de bedrijfsmodellen, echter wel op de rendabiliteit van de luchtvaartmaatschappijen. Ondanks dat easyJet en Ryanair stijgingen in hun passagiersaantallen hadden, in tegenstelling tot Brussels Airlines, kampten ook zij met mindere resultaten als gevolg van de crisis.

Hoe is de luchtvaart de voorbije tien jaar geëvolueerd in België op vlak van overnames en allianties? Op welke manier vertaalt deze hergroepering van de markt zich in competitieve voordelen? Heeft dit effecten voor de consument?

Na het faillissement van Sabena in 2001 kon haar dochtermaatschappij Delta Air Transport operationeel blijven dankzij de steun van de overheid en enkele investeerders. Omwille van de band met België besloot men om de naam Delta Air Transport te vervangen door SN Brussels Airlines.

In 2004 werd besloten om Virgin Express over te nemen en onder te brengen in SN Airholding, de meerderheidsaandeelhouder van Brussels Airlines. Zowel Virgin Express als Brussels Airlines bleven operationeel onder hun eigen naam. Vanaf 2007 werd met een gemeenschappelijke luchtvloot en product onder de naam Brussels Airlines gevlogen.

Brussels Airlines sloot in 2008 een overeenkomst met Lufthansa af waarbij Lufthansa in een eerste fase in 2009 45% van de aandelen van SN AirHolding in handen kreeg. De tweede fase bestaat uit een volledige integratie van Brussels Airlines in Lufthansa, maar deze optie is bij het afsluiten van deze masterproef nog uitgeoefend. In hetzelfde jaar sloot Brussels Airlines tevens aan bij Star Alliance.

Door deze gedeeltelijke integratie in Lufthansa en de toetreding tot Star Alliance kan Brussels Airlines voordelen behalen. Dankzij een nauwere samenwerking is het mogelijk om *know how* uit te wisselen om zo operationeel efficiënter te werken en kosten te besparen. Door middel van groepsaankopen is het ook mogelijk om kosten te besparen.

Het lidmaatschap bij Star Alliance biedt de passagiers van Brussels Airlines bovendien meer mogelijkheden dan voorheen doordat alle bestemmingen in het netwerk nu mogelijk zijn via Brussels Airlines, bovendien sparen ze ook bij de partnerluchtvaartmaatschappijen Miles & More mijlen. Omgekeerd geldt hetzelfde: de passagiers van de partnerluchtvaartmaatschappijen hebben nu de mogelijkheid binnen de alliantie op het netwerk van Brussels Airlines te vliegen. Bovendien zit Brussels Airlines nu mee in de corporate contracten die Lufthansa en Star Alliance afsluiten met grote ondernemingen waardoor er meer passagiers op de vluchten van Brussels Airlines terechtkomen.

Waarin verschilt het bedrijfsmodel van een low cost maatschappij met dat van een full service maatschappij? Hoe vertaalt zich dat naar competitieve voordelen voor de maatschappijen?

Volgende vraag wordt samen met de centrale onderzoeksvraag besproken aangezien beide onderzoeksvragen nauw samenhangen:

Wat is kenmerkend aan de concurrentie tussen de belangrijkste spelers op de Belgische markt? Waarin onderscheiden ze zich van elkaar?

De unieke kenmerken van beide modellen zijn uitvoerig aan bod gekomen in deze masterproef, vandaar dat we enkel een beknopte opsomming geven van de verschillen en voordelen van elk van deze modellen.

Een full service maatschappij volgt een differentiatiestrategie, dit houdt in dat een full service maatschappij zichzelf wilt profileren door het product te onderscheiden van andere spelers op de markt. Dit gebeurt door een betere stiptheid, minder bagageverlies, een goede service voor, tijdens en na de vlucht, een aanbod met diverse klassen, connecterende vluchten, plaatstoewijzing, een interessant hub en spoke netwerk, hoge frequenties, lounges op de luchthavens, een frequent flyer programma, zowel korte als lange afstandsvluchten,....

Het voordeel dat men hiermee kan behalen ten opzichte van low cost maatschappijen komt voort uit al deze elementen. Passagiers van deze luchtvaartmaatschappijen, zoals Brussels Airlines, waarderen de flexibiliteit, het comfort en de range van het netwerk.

EasyJet is hierin een geduchte concurrent ondanks dat ze vaak bij de low cost maatschappijen ingedeeld worden. Dit komt doordat ze een basis product aanbieden zoals een low cost luchtvaartmaatschappij maar met de mogelijkheid om voor flexi tarieven te kiezen en dit vanuit internationale luchthavens. Wanneer we de situatie bekijken in België zien we echter dat easyJet weinig directe bestemmingen kan aanbieden in vergelijking met Brussels Airlines.

In vergelijking tot de andere full service luchtvaartmaatschappijen is het competitief voordeel afhankelijk van de concurrent. Ze concurreren namelijk op dezelfde manier, via een differentiatie strategie, en de manier waarop men het product onderscheid, zal bepalend zijn voor het voordeel. Zo hebben we in deze masterproef besproken dat Brussels Airlines zich sterk kan maken door haar locatie als eerste hub wanneer je van de Verenigde Staten vliegt en door haar ervaring met Afrika.

Hier tegenover staat het low cost model waar men op allerlei manieren kosten tracht te besparen. Dit gebeurt door een uniforme luchtvloot met gemiddeld meer zitplaatsen, een hoger aantal vliegers per dag, point to point vluchten, geen gratis maaltijden of drank, snelle turnaround, ticketloos inchecken, geen plaatstoewijzing, secundaire luchthavens,... Luchtvaartmaatschappijen zoals Ryanair en easyJet behoren tot deze groep maar er is wel een onderscheid te maken. Terwijl Ryanair zich strikt aan het typische low cost model houdt, wijkt easyJet hiervan af om een andere doelgroep te kunnen aanspreken.

Het competitief voordeel van beide maatschappijen ligt in hun operationele efficiëntie waardoor zij hun kosten laag kunnen houden en respectievelijk hun tarieven. Een verschil tussen beide maatschappijen ligt in de keuze voor de luchthaven: easyJet is operationeel op Brussels Airport en biedt 9 directe vluchten aan terwijl Ryanair zich vestigde op Brussels South Charleroi Airport en er 81 directe vluchten aanbiedt. Bovendien biedt easyJet de mogelijkheid om voor de flexi tarieven te kiezen en de tickets te reserveren via de distributiekanaalen die ook de full service maatschappijen gebruiken.

Tevens moeten we voor de Belgische luchtvaart opmerken dat Ryanair extra voordelen geniet omwille van de keuze voor Brussels South Charleroi Airport. De Waalse overheid heeft namelijk een stimulerend subsidiëeringsbeleid ten opzichte van Brussels South Charleroi Airport, waar Ryanair, als grootste gestationeerde luchtvaartmaatschappij, ten volle van geniet. Bovendien heeft Ryanair dankzij de Ierse wetgeving de mogelijkheid haar personeel in een fiscaal gunstig stelsel tewerk te stellen waardoor de totale loonkost in vergelijking met 60 procent kan verschillen.

We moeten de opmerking maken dat de grenzen tussen pure full service en pure low cost maatschappijen aan het vervagen zijn. Zo tracht Brussels Airlines met het 'b.light economy' product de prijsbewustere consument aan te trekken en tracht easyJet zakenreizigers aan te trekken door meer service-elementen aan te bieden.

Welke effecten hebben de veranderingen in het luchtvaartlandschap gehad op het besluitvormingsproces van de consument?

De opkomst van de low cost luchtvaartmaatschappijen zorgde ervoor dat vliegen mogelijk werd tegen lagere tarieven. Een maatschappij zoals Ryanair kende dan ook spectaculaire groeicijfers. We zien dat full service maatschappijen hierop reageren door bijvoorbeeld een low *fare* product aan te bieden om zo de concurrentie aan te gaan en/of hun product verder gaan differentiëren en positioneren om het prijsverschil te rechtvaardigen.

Veel bedrijven hebben een beleid waardoor werknemers niet met business class mogen vliegen. Brussels Airlines heeft hier op in gespeeld door hun 'b.flex economy+' product beschikbaar te stellen. Dit product staat niet genoteerd als business klasse in de reservatiesystemen maar heeft toch veel meer te bieden dan hun 'b.light economy' waarmee ze de prijsgevoelige passagiers willen aantrekken.

De groep van zakenreizigers die geen business class mogen vliegen is tevens de doelgroep van easyJet, in dit domein ontmoeten Brussels Airlines en easyJet elkaar dus .

8.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Een eerste aanbeveling betreft een uitbreiding van de analyse naar de chartermaatschappijen. In deze masterproef zijn dit type luchtvaartmaatschappijen uit de analyse gelaten maar een uitgebreidere analyse zou een beter beeld van de Belgische markt schetsen.

Aansluitend bij de eerste aanbeveling is het ook interessant om andere luchtvaartmaatschappijen op te nemen in de analyse of een soortgelijke onderzoek te doen voor andere markten met luchtvaartmaatschappijen zoals Air France, KLM of Lufthansa.

Een volgende mogelijkheid bestaat erin onderzoek te doen naar het belang van hedging voor luchtvaartmaatschappijen. Brandstofkosten omvatten namelijk een aanzienlijk deel van de totale kosten van luchtvaartmaatschappijen. Door het gebruik van hedging is het mogelijk om marktrisico's af te dekken en financieel beter te presteren.

Vervolgens is het interessant om een uitgebreid onderzoek te voeren naar de doelgroepen van de behandelde luchtvaartmaatschappijen.

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op de overheidssteun en de regelgeving betreffende het personeel. Deze aanbeveling is niet voor meteen aangezien we ervan uit gaan dat een halt is toegeroepen aan de overheidssteun en er Europese wetgeving ontstaan is met betrekking op de personeelskosten. Zo zou het interessant zijn om te onderzoeken welke impact beide gehad hebben op de concurrentie in de luchtvaart.

Lijst van geraadpleegde werken

Alamdari, F. (1999). Airline in-flight entertainment: the passengers' perspective [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 5 (4), p. 203 – 209.

Alamdari, F., & Fagan, S. (2005). Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines [Elektronische versie]. *Transport Reviews*, 25 (3), p. 377 – 392.

Albers, I. (z.d.). *De liberalisatie van de luchtvaart in Europa*. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via http://esbonline.sdu.nl/esb/images/1986_0209_tcm445-257326.pdf.

Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2007). Assessment of New Hub-and-Spoke and Point-to-Point Airline Network Configurations [Elektronische versie]. *Transport Reviews*, 27 (5), p. 529 – 549.

Analyses of the European air transport market: Annual Report 2008. (z.d.). Opgevraagd op 30 januari, 2012, via http://ec.europa.eu/transport/air/observatory_market/doc/annual_2008.pdf.

Barbot, C. (2006). Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 12 (4), p. 197 – 203.

Berry, S. (1990). Airport presence as product differentiation [Elektronische versie]. *American Economic Review*, 80 (2), p. 394 – 399.

Bruffaerts, D., *De impact van lowbudgetmaatschappijen op de Europese luchtvaart*, Universiteit Hasselt, 2006, p112.

Brüggen, A., & Klose, L. (2010). How fleet commonality influences low-cost airline operating performance: Empirical evidence [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 16 (6), p. 299 – 303.

Button, K. (2001). Deregulation and Liberalization of European Air Transport Markets [Elektronische versie]. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 14 (3), p. 255-275.

Burghouwt, G., & Hakfoort, J.R. (1998). Deregulering van de luchtvaart: concurrentie en concentratie [Elektronische versie]. *Economische Statistische Berichten*, 83 (4181), 936.

Buyck, C. (2010). A matter of balance [Elektronische versie]. *Air transport world*, 47 (12), p. 32-34.

Buysse, W., Coppens, M., Reunis, E., Van Humbeek, F., & Wautelet, M. (2011). *Sabena, de toekomst kwam uit de lucht. Een geschiedenis van de Belgische luchtvaart*. Gent: Borgerhoff & Lambergts.

Cannon, M. (2002). Fly America - More Than Just A Name [Elektronische versie]. *It's The Law, Office of the Assistant General Counsel for Finance and Litigation*, 14, p. 1-7

Chang, Y., Williams, G., & Hsu, C. (2009). *An Ongoing Process - A Review of the Open Skies Agreements between the European Union and the United States* [Elektronische versie]. *Transport Reviews*, 29 (1), p. 115-127.

Collis, D. J., Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources [Elektronische versie]. *Harvard Business review*, 86 (7/8), 140-150.

Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1998). Creating corporate advantage [Elektronische versie]. *Harvard Business Review*, 76 (3), 70-83.

Cosmas, A., Belobaba, P., & Swelbar, W. (2010). The effects of open skies agreements on transatlantic air service levels [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 16 (4), p. 222-225.

Datamonitor Europe (2010). *Airlines Industry Profile: Belgium*.

De Commissie neemt nadere juridische stappen tegen de "Open Skies"-overeenkomsten van lidstaten met de Verenigde Staten. (1998). Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/98/231&format=PDF&aged=1&language=NL&guiLanguage=en>.

De Groote, P. (2005). The Success Story of European Low-Cost Carriers in a Changing Airworld. In F. Witlox, W. Dullaert, & B. Vernimmen (Eds.), *Proceedings of the BIVIC-GIBET transport research day part 1* (pp 87-110). Hasselt: Hasselt University.

Decraene, S., Denruyter, P., & Sciot, G. (2002). *De crash van Sabena: de geschiedenis, de intriges, de getuigen*. Leuven: Uitgeverij van Halewyck.

Dennis, N. (2004). *Can the European low-cost airline boom continue? Implications for regional airports [Elektronische versie]*. 44th European Congress of the European Regional Science Association, August, Portugal.

Dennis, N. (2007). Competition and change in the long-haul markets of Europe [Elektronische versie]. *Journal of Air Transportation*, 12 (2), p. 4-26.

Dennis, N. (2007). End of the free lunch? The responses of traditional European airlines to the low-cost carrier threat [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 13 (5), 311-321.

Dierikx, M. (2008). *Luchtspiegelingen. Cultuurgeschiedenis van de luchtvaart*. Amsterdam: Boom

Dobruszkes, F. (2006). An analysis of European low-cost airlines and their networks [Elektronische versie]. *Journal of Transport Geography*, 14, p. 249 – 264.

Doganis, R. (2001). *The airline business in the 21 century*. London/New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Doganis R. (2002). *Flying Off Course: the economics of international airlines*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. London/New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Dominguez, S. (2007). *Coöperatie en consolidatie in het luchtvervoer. De ontwikkeling van deze sector vanuit Europees mededingingsrechtelijk perspectief*. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via http://www.reiswerk.nl/Libraries/Documents/Cooperatie_en_consolidatie_in_het_luchtvervoer.sf1b.ashx.

Doorten, A. A. (z.d.). *De luchtvaart in de EG na 1992*. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via http://esbonline.sdu.nl/esb/images/1988_0325_tcm445-259908.pdf

FAQs on the second stage EU-US "Open Skies" agreement and existing first air services agreement (2010). Opgevraagd op 30 januari, 2012, via <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/10/103&format=HTML&aged=0&language=EN>

Flottau, J. (2010). Up in the Air in Europe. *Aviation Week & Space Technology*, 172 (17), 64-65. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via Academic Search Elite database.

Franke, M., & John, F. (2011). What comes next after recession? – Airline industry scenarios and potential end games [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 17 (1), p. 19-26.

Gillen, D., & Lall, A. (2004). Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 10 (1), p. 41 – 50.

Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with Your Competitors – and Win [Elektronisch versie]. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1986). Do you really have a global strategy? [Elektronische versie]. *McKinsey Quarterly*, 3, p. 34-50.

Harvey, G., & Turnbull, P. (2010). On the Go: Walking the high road at a low cost airline [Elektronische versie]. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), p. 230 - 241.

Hazledine, T. (2011). Legacy carriers fight back: Pricing and product differentiation in modern airline marketing [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 17 (2), p. 130 – 135.

Huber, H. (2006). Inside the mechanics of network development: how competition and strategy reorganize european air traffic [Elektronische versie]. *Journal of Air Transportation*, 11 (2), 64-86.

Hunter, L. (2006). Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations [Elektronische versie]. *European Management Journal*, 24 (5), p. 315-321.

Impact van de financiële en economische crisis op Vlaanderen en België (2009). Opgevraagd op 21 oktober 2011 via <http://www.cefig.be/FILES/Documenten/NL/Impact%20fin%20en%20ec%20crisis%20op%20Vlaanderen%20en%20Belgie.pdf>

International Air Transport Association (2007). *Airline Liberalisation, IATA Economics briefing No 7*. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/IATA_AirlineLiberalisation.pdf

International Air Transport Association (2011). *The outlook for air transport markets and the industry*. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Outlook-Presentation-December2011.pdf>.

International Air Transport Association (2011). *Financial forecast: weak economies mean weak airline profits*. Opgevraagd op 30 januari, 2012, via <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Outlook-September2011.pdf>.

International Civil Aviation Organization (2003). *European experience of air transport liberalization*. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via http://legacy.icao.int/icao/en/atb/eap/Databases/CaseStudies/StatesReplies/EuropelLiberalization_En.pdf

International Transport Forum (2009). *Transport Outlook 2009: Globalisation, Crisis and Transport*.

Jaworowski, R. (2010). Break in the clouds?. *Aviation Week & Space Technology*, 172 (4), 70-76. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via Academic Search Elite database.

Ko, Y., & Hwang, H. (2010). Management strategy of full-service carrier and its subsidiary low-cost carrier [Elektronische versie]. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 52, p. 391 - 405.

Koenigsberg, O., Muller, E., & Vilcassim, N. (2012) easyJet® pricing strategy: Should low-fare airlines offer last-minute deals? [Elektronische versie]. *Quantitative Marketing and Economics*, 6 (3), p. 279 – 297.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2006). *Principes van marketing* (F. Broere, vertaling). Amsterdam: Pearson Education Benelux. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2003).

Malighetti, P., Paleari, S., & Redondi, R. (2009), Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study [Elektronische versie]. *Journal of Air Transport Management*, 15 (4), p. 195 - 203.

Marmorstein, H., Rossomme, J. Sarel, D. (2003). Unleashing the Power of Yield Management in the Internet Era: opportunities and challenges [Elektronische versie]. *California Management Review*, 45 (3), p. 147 – 167.

- McCormick, T. (2010). Understanding costs using the value chain a Ryanair example [Elektronische versie]. *Accountancy Ireland*, 42 (5), p. 28 – 30.
- Meersman, H., Roosens, P., Van de Voorde, E., & Witlox, F. (2001). *Luchtvervoer in België en Nederland. Verdere expansie of grenzen aan de groei?* Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Meersman, H., Roosens, P., Van de Voorde, E., & Witlox, F. (2004). *Optimising strategies in the air transport business. Survival of the fittest?* Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- O'Connell, J. F., & Williams, G. (2011). *Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments*. Surrey: Ashgate.
- Oum, T. H., Zhang, A., & Zhang, Y. (1995). Airline network rivalry [Elektronische versie]. *Canadian Journal of Economics*, 28 (4), p. 836 – 857.
- Oum, T. H., Fu, X., & Zhang, A. (2009). Air transport liberalization and its impacts on airline competition and air passenger traffic [Elektronische versie]. *International Transport Forum*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan.
- Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen (2002). *Geconsolideerde versie van het verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap*.
- Raedts, M., & Masui, C. (2007). *Van vraag tot tekst. Praktische leidraad voor literatuurverslagen*. Leuven/Voorburg: Acco.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A skill building approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Snoeck, T., Reacties van flag carriers op low cost carriers in de luchtvaartindustrie, Universiteit Gent, 2006, 111.
- Thoelen, B., Strategische allianties in de luchtvaart: Gevalstudie Brussels Airlines, Universiteit Hasselt, 2010, 188.
- Trzepacz, P. (2007). Spatial aspects of air transportation liberalization – changes in European airport hierarchy [Elektronische versie]. *Bulletin of geography (socio-economic series)*, 8.

Van der Zwan, J., *Een onderzoek naar de Europese low-cost carriers en hun netwerkontwikkeling*, Universiteit Utrecht, 2006, 165.

Vekeman, K., *Allianties in de luchtvaart*⁸⁵, Vrij Universiteit Brussel, 2007, p105.

Wall, R., Shannon, D., Compart, A., & Mathews, N. (2009). Yielding to Reality. *Aviation Week & Space Technology*, 171 (2), 39-41. Opgevraagd op 21 oktober, 2011, via Academic Search Elite database.

Wang, Z., & Evans, M. (2002). The impact of market liberalization on the formation of airline alliances [Elektronische versie]. *Journal of Air Transportation*, 7 (2), p. 25-52.

Xiaowen F., Lijesen, M., & Oum T. H. (2006). An Analysis of Airport Pricing and Regulation in the Presence of Competition Between Full Service Airlines and Low Cost Carriers [Elektronische versie]. *Journal of Transport Economics & Policy*, 40 (3), p. 425 - 447.

⁸⁵ De titel van deze masterproef is nergens terug te vinden.

Websites

<http://actua.canvas.be/panorama/archief/panorama-2206-low-cost-high-cost/>

http://corporate.brusselsairlines.com/nl_be/corp/news/press-releases/Default.aspx?id=28385

http://company.brusselsairlines.com/nl_be/corp/news/press-releases/Default.aspx

http://company.brusselsairlines.com/nl_be/corp/alliances/lufthansa-group.aspx

<http://corporate.easyJet.com/media/latest-news/news-year-2011/07-06-2011.aspx>

http://easyjet.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/4125/kw/take%20an%20earlier%20flight

http://easyjet.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/4168/kw/Flight%20price%20decrease

http://easyjet.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/4169/kw/flight%20price%20increase

http://easyjet.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/4172/kw/entertainment/sessio/L3RpbWUvMTM0NDg2MDIzMi9zaWQvRSozak5BM2w%3D

http://eur-lex.europa.eu/nl/treaties/dat/12002E/pdf/12002E_NL.pdf

<http://europa.eu>

http://legacy.icao.int/icao/en/trivia/freedoms_air.htm

<http://presse.lufthansa.com/en/newsreleases/singleview/archive/2010/october/28/article/1805.html>

<http://www.aea.be>

<http://www.antwerp-airport.be>

http://www.brusselsairlines.com/nl_be/my-travel/practical-information/default.aspx?item=19976

http://www.brusselsairlines.com/nl_be/my-travel/practical-information/Default.aspx?item=26663

http://www.brusselsairlines.com/nl_be/my-travel/practical-information/Default.aspx?item=26664

http://www.brusselsairlines.com/nl_be/my-travel/practical-information/Default.aspx?item=26754

<http://www.brusselsairport.be/nl/contact/airls/>

<http://www.cdc.gov/sars/index.html>

<http://www.charleroi-airport.com/nl/de-luchthaven/geschiedenis/index.html>

<http://www.charleroi-airport.com/nl/passagiers/vluchten/luchtvaartmaat-schappijen/index.html>

<http://www.cityjet.com/about-us/>

<http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/binnenland/1.1142821>

<http://www.easyjet.com/NL/Boek/aboutourfares.html>

http://www.easyjet.com/nl/boek/flexi_promotion.html

http://www.easyjet.com/NL/Boek/toegewezen_zitplaatsen.html

http://www.easyjet.com/nl/nieuws/distributieovereenkomsten_met_amadeus_en_galileo.html

<http://www.easyjet.com/nl/Vliegen/easykiosk.html>

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0121+0+DOC+XML+V0//NL>

http://www.iata.org/about/Pages/history_2.aspx

<http://www.liegeairport.com/home>

<http://www.ost.aero>

<http://www.skyteam.com/nl/About-us/>

<http://www.standaard.be>

http://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/

<http://www.state.gov>

<http://www.tijd.be>

Bijlagen

Bijlage 1. Bestemmingen Brussels Airlines vanuit Brussels Airport	188
Bijlage 2. Allianties aangeduid op de Europese landkaart	190
Bijlage 3. Evolutie van de resultatenrekening, Brussels Airlines (in € 000) (2005 – 2011).....	191
Bijlage 4. Bestemmingen Ryanair vanuit Brussels South Charleroi Airport.....	192
Bijlage 5. Evolutie van de operationele kosten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2011).....	193
Bijlage 6. Evolutie van het bedrijfsresultaat, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2005)	194
Bijlage 7. Evolutie van het bedrijfsresultaat, Ryanair (in miljoen €) (2005 – 2011)	195
Bijlage 8. Bestemmingen easyJet vanuit Brussels Airport.....	196
Bijlage 9. Evolutie van de operationele kosten, easyJet (in miljoen £) (2002 – 2011).....	197
Bijlage 10. Evolutie van het percentage operationele kosten, easyJet (2002 – 2011)	198
Bijlage 11. Evolutie van de operationele kosten per seat (£), easyJet (2004 – 2011)	199
Bijlage 12. Evolutie van het percentage operationele kosten per seat (£), easyJet (2004 - 2011)	200
Bijlage 13. Evolutie van het percentage operationele kosten per seat (£), exclusief brandstof, easyJet (2004 – 2011)	201
Bijlage 14. Evolutie van de operationele kosten, easyJet (in miljoen £) (2002 – 2011)	202

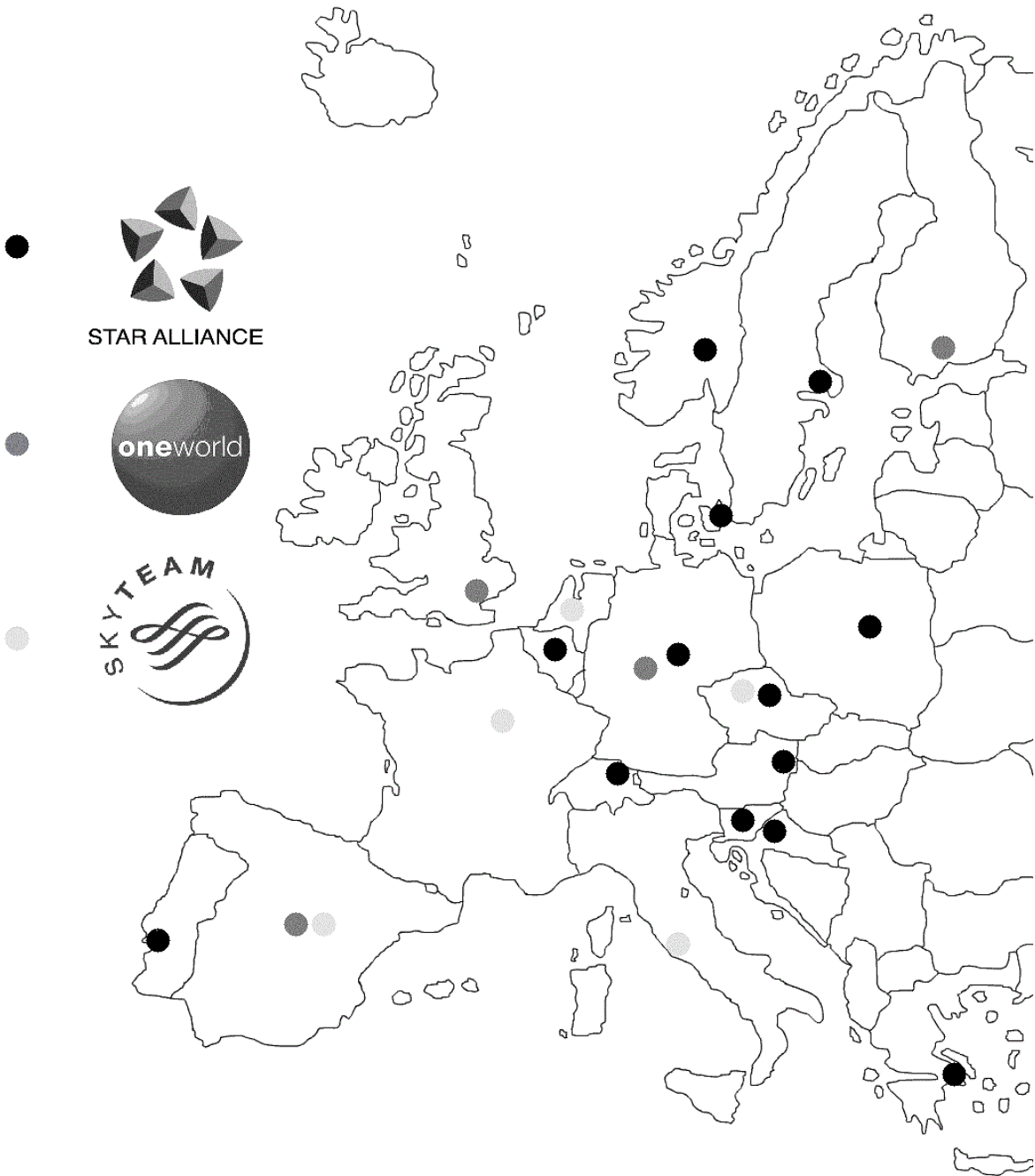
Bijlage 1. Bestemmingen Brussels Airlines vanuit Brussels Airport





Bron: b.there, inflight magazine, mei 2012

Bijlage 2. Allianties aangeduid op de Europese landkaart



Bron: eigen verzameling data

Bijlage 3. Evolutie van de resultatenrekening, Brussels Airlines (in € 000) (2005 – 2011)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bedrijfsopbrengsten	682.688	708.191	887.940	1.010.964	849.304	930.425	1.036.481
Omzet	615.094	620.768	755.464	783.429	629.540	693.752	751.986
Andere bedrijfsopbrengsten	67.594	87.423	132.476	227.535	219.764	236.673	284.495
Bedrijfskosten	668.542	702.213	866.832	1.006.217	922.403	942.796	1.123.329
Handelsgoederen	129.235	162.618	207.662	311.989	264.041	237.546	319.437
Diensten en diverse goederen	386.642	398.536	534.860	527.763	486.130	543.373	603.732
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	103.069	102.600	113.767	150.600	150.790	159.654	179.820
Afschrijvingen en waardeverminderingen	39.444	22.816	15.087	14.049	10.887	10.553	7.664
Waardeverminderingen	3.578	929	1.663	-26	-514	-1.370	283
Voorzieningen	5.158	13.078	-7.414	1.531	9.938	-8.675	11.024
Andere bedrijfskosten	1.416	1.636	1.207	311	1.131	1.715	1.369
Bedrijfswinst	14.146	5.978	21.108	4.747	-73.099	-12.371	-86.848
Financieel resultaat	-6.661	1.881	3.178	-6.789	25.774	8.346	7.080
Uitzonderlijk resultaat	4.319	-3.020	2.072	-5.021	7.508	9.274	-25
Belastingen op resultaat	-17	0	-734	263	5	0	0
Winst/Verlies van het boekjaar	11.787	4.839	25.624	-6.800	-39.812	5.249	-79.793

Bron: Eigen verwerking data

Bijlage 5. Evolutie van de operationele kosten, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2011)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Personeelskosten	48,5	61,2	78,2	93,1	123,6	141,0	141,7	171,4	226,6	285,3	309,3	335,0	376,1
Afschrijvingen & waardeverminderingen	44,1	59,2	59,0	76,9	98,1	98,7	110,4	124,4	143,5	175,9	256,1	235,4	277,7
Brandstof	41,7	63,5	103,9	128,8	175,0	265,3	265,3	462,5	693,3	791,3	1.257,1	893,9	1.227,0
Onderhoudskosten	16,9	20,1	26,4	29,7	43,4	37,9	26,3	37,4	42,0	56,7	66,8	86,0	93,9
<i>Aircraft rentals</i>	2,1	7,3	4,0	0,0	11,5	33,5	21,5	47,4	58,2	72,7	78,2	95,5	97,2
<i>Route charges</i>	26,3	35,7	46,7	68,4	110,3	135,7	135,7	164,6	199,2	259,3	286,6	336,3	410,6
<i>Airport & handling charges</i>	43,1	66,3	84,9	108,0	147,2	178,4	178,4	216,3	273,6	396,3	443,4	459,1	491,8
Reclame- en distributiekosten	32,1	21,5	12,4	14,6	16,1	19,6	19,6	13,9	23,8	17,2	12,8	⁸⁶	⁸⁷
Andere kosten	31,3	38,6	45,6	59,5	78,0	97,0	79,5	79,6	104,9	122,0	139,1	144,8	154,6
Vulkanische as verstoring													12,4
Totale operationele kosten	286,1	373,4	461,1	579,0	803,4	1.007,1	978,3	1.317,5	1.765,2	2.176,7	2.849,3	2.586,0	3.141,3

Bron: Eigen verwerking data

⁸⁶ Is bij 'andere kosten' samengeteld

⁸⁷ Is bij 'andere kosten' samengeteld

Bijlage 6. Evolutie van het bedrijfsresultaat, Ryanair (in miljoen €) (2000 – 2005)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Totale operationele opbrengsten	370,1	487,4	624,1	842,5	1.074,2	1.336,6
Passagiersopbrengsten	330,6	432,9	551,0	731,6	924,6	1.128,1
Aanvullende opbrengsten	39,6	54,5	73,1	110,6	149,7	208,5
Totale operationele kosten	286,1	373,4	461,1	579,0	803,4	1.007,1
Personeelskosten	48,5	61,2	78,2	93,1	123,6	141,0
Afschrijvingen & waardeverminderingen	44,1	59,2	59,0	76,9	98,1	98,7
Brandstof	41,7	63,5	103,9	128,8	175,0	265,3
Onderhoudskosten	16,9	20,1	26,4	29,7	43,4	37,9
<i>Aircraft rentals</i>	2,1	7,3	4,0	0,0	11,5	33,5
<i>Route charges</i>	26,3	35,7	46,7	68,4	110,3	135,7
<i>Airport & handling charges</i>	43,1	66,3	84,9	108,0	147,2	178,4
Reclame- en distributiekosten	32,1	21,5	12,4	14,6	16,1	19,6
Andere kosten	31,3	38,6	45,6	59,5	78,0	97,0
Bedrijfsresultaat voor afschrijving goodwill	84,1	114,0	162,9	263,5	270,9	329,5

Bron: Eigen verwerking data

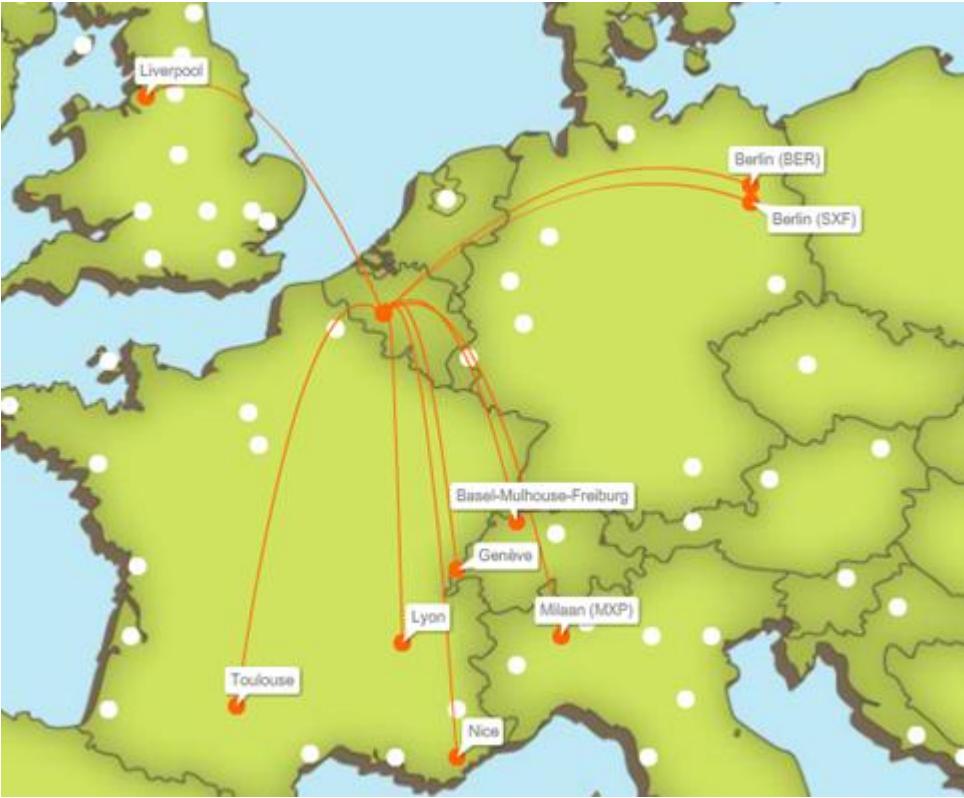
Bijlage 7. Evolutie van het bedrijfsresultaat, Ryanair (in miljoen €) (2005 – 2011)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totale operationele opbrengsten	1.319,0	1.692,5	2.236,9	2.713,8	2.942,0	2.988,1	3.629,5
Passagiersopbrengsten	1.128,1	1.433,4	1.874,8	2.225,7	2.343,9	2.324,5	2.827,9
Aanvullende opbrengsten	190,9	259,2	362,1	488,1	598,1	663,6	801,6
Totale operationele kosten	978,3	1.317,5	1.765,2	2.176,7	2.849,3	2.586,0	3.141,3
Personeelskosten	141,7	171,4	226,6	285,3	309,3	335,0	376,1
Afschrijvingen & waardeverminderingen	110,4	124,4	143,5	175,9	256,1	235,4	277,7
Brandstof	265,3	462,5	693,3	791,3	1.257,1	893,9	1.227,0
Onderhoudskosten	26,3	37,4	42,0	56,7	66,8	86,0	93,9
<i>Aircraft rentals</i>	21,5	47,4	58,2	72,7	78,2	95,5	97,2
<i>Route charges</i>	135,7	164,6	199,2	259,3	286,6	336,3	410,6
<i>Airport & handling charges</i>	178,4	216,3	273,6	396,3	443,4	459,1	491,8
Reclame- en distributiekosten	19,6	13,9	23,8	17,2	12,8	⁸⁸	⁸⁹
Andere kosten	79,5	79,6	104,9	122,0	139,1	144,8	154,6
Vulkanische as verstoring							12,4
Bedrijfsresultaat voor afschrijving goodwill	978,3	1.317,5	1.765,2	2.176,7	2.849,3	2.586,0	3.141,3

⁸⁸ Is bij 'andere kosten' samengeteld

⁸⁹ Is bij 'andere kosten' samengeteld

Bijlage 8. Bestemmingen easyJet vanuit Brussels Airport



Bron: Website easyJet, 2012

Bijlage 9. Evolutie van de operationele kosten, easyJet (in miljoen £) (2002 – 2011)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Grondafhandelingskosten ⁹⁰	48,8	95,2	111,3	130,5	144,1	156,1	212,2	255,9	274,4	923,0
Luchthavengelden	73,5	149,3	191,4	230,1	258,4	305,8	397,2	481,5	529,8	
Brandstof	55,2	120,6	146,9	260,2	387,8	425,5	708,7	807,2	733,4	917,0
Navigatie kosten	37,8	72,0	87,7	108,6	121,2	141,8	195,7	232,3	256,0	285,0
Personeelskosten, incl. opleiding	57,8	96,8	126,8	136,2	160,0	204,1	263,2	306,6	336,0	407,0
Onderhoudskosten	52,5	89,1	102,0	119,2	109,5	98,1	147,5	161,6	176,8	179,0
Reclame- en distributiekosten	28,5	41,4	44,1	48,4	56,1	58,6	80,2	80,5	92,2	102,0
Vliegtuigverzekering	16,7	21,2	19,8	19,3	15,8	12,1	9,1	11,3	10,2	⁹¹
Andere kosten	41,5	57,4	71,7	80,0	88,3	96,9	87,5	104,8	162,0	167,0
Go Fly integratiekosten	7,1	7,9								
Wet-leaseovereenkomst									13,7	
Royalty's										4,0
GB Airways integratiekosten							12,9			
Vulkanische as verstoring									27,3	
Totale operationele kosten	419,4	750,9	901,7	1.132,5	1.341,2	1.499,0	2.114,2	2.441,7	2.611,8	2.984,0

Bron: Eigen verwerking data

⁹⁰ Inclusief lonen

⁹¹ Is bij 'andere kosten' samengeteld

Bijlage 10. Evolutie van het percentage operationele kosten, easyJet (2002 – 2011)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Grondafhandelingskosten ⁹²	11,64%	12,68%	12,34%	11,52%	10,74%	10,41%	10,04%	10,48%	10,51%	30,93%
Luchthavengelden	17,53%	19,88%	21,23%	20,32%	19,27%	20,40%	18,79%	19,72%	20,28%	
Brandstof	13,16%	16,06%	16,29%	22,98%	28,91%	28,39%	33,52%	33,06%	28,08%	30,73%
Navigatie kosten	9,01%	9,59%	9,73%	9,59%	9,04%	9,46%	9,26%	9,51%	9,80%	9,55%
Personeelskosten, incl. opleiding	13,78%	12,89%	14,06%	12,03%	11,93%	13,62%	12,45%	12,56%	12,86%	13,64%
Onderhoudskosten	12,52%	11,87%	11,31%	10,53%	8,16%	6,54%	6,98%	6,62%	6,77%	6,00%
Reclame- en distributiekosten	6,80%	5,51%	4,89%	4,27%	4,18%	3,91%	3,79%	3,30%	3,53%	3,42%
Vliegtuigverzekering	3,98%	2,82%	2,20%	1,70%	1,18%	0,81%	0,43%	0,46%	0,39%	⁹³
Andere kosten	9,90%	7,64%	7,95%	7,06%	6,58%	6,46%	4,14%	4,29%	6,20%	5,60%
Go Fly integratiekosten	1,69%	1,05%								
Wet-leaseovereenkomst									0,52%	
Royalty's										0,13%
GB Airways integratiekosten							0,61%			
Vulkanische as verstoring									1,05%	
Totale operationele kosten	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Bron: Eigen verwerking data

⁹² Inclusief lonen

⁹³ Is bij 'andere kosten' samengeteld

Bijlage 11. Evolutie van de operationele kosten per seat (£), easyJet (2004 – 2011)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Grondafhandelingskosten	3,86	3,76	3,70	3,51	4,09	4,85	4,90	14,77
Luchthavengelden	6,65	6,63	6,64	6,87	7,65	9,12	9,46	
Brandstof	5,10	7,50	9,97	9,56	13,66	15,29	13,10	14,67
Navigatie kosten	3,05	3,13	3,12	3,19	3,77	4,40	4,57	4,56
Personeelskosten, incl opleiding	4,40	3,93	4,11	4,59	5,07	5,81	6,00	6,51
Onderhoudskosten	3,54	3,44	2,81	2,20	2,84	3,06	3,16	2,86
Reclame- & distributiekosten	1,53	1,39	1,44	1,32	1,55	1,52	1,65	1,63
Vliegtuigverzekering	0,69	0,56	0,41	0,27	0,18	0,21	0,18	0,00
Andere kosten	2,49	2,31	2,27	2,18	1,69	1,98	2,89	2,67
Wet-leaseovereenkomst							0,24	
Royalty's								0,06
GB Airways integratiekosten					0,25			
Vulkanische as verstoring							0,49	
Totale operationele kosten	31,31	32,64	34,48	33,69	40,74	46,24	46,64	47,74
Totale operationele kosten, excl. brandstof	26,21	25,14	24,51	24,12	27,08	30,96	33,54	33,07

Bron: Eigen verwerking data

Bijlage 12. Evolutie van het percentage operationele kosten per seat (£), easyJet (2004 - 2011)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Grondafhandelingskosten	12,34%	11,52%	10,74%	10,41%	10,04%	10,48%	10,51%	30,93%
Luchthavengelden	21,23%	20,32%	19,27%	20,40%	18,79%	19,72%	20,28%	
Brandstof	16,29%	22,98%	28,91%	28,39%	33,52%	33,06%	28,08%	30,73%
Navigatie kosten	9,73%	9,59%	9,04%	9,46%	9,26%	9,51%	9,80%	9,55%
Personeelskosten, incl opleiding	14,06%	12,03%	11,93%	13,62%	12,45%	12,56%	12,86%	13,64%
Onderhoudskosten	11,31%	10,53%	8,16%	6,54%	6,98%	6,62%	6,77%	6,00%
Reclame- & distributiekosten	4,89%	4,27%	4,18%	3,91%	3,79%	3,30%	3,53%	3,42%
Vliegtuigverzekering	2,20%	1,70%	1,18%	0,81%	0,43%	0,46%	0,39%	0,00%
Andere kosten	7,95%	7,06%	6,58%	6,46%	4,14%	4,29%	6,20%	5,60%
Wet-leaseovereenkomst							0,52%	
Royalty's								0,13%
GB Airways integratiekosten					0,61%			
Vulkanische as verstoring							1,05%	
Totale operationele kosten	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Totale operationele kosten, excl. brandstof	83,71%	77,02%	71,09%	71,61%	66,48%	66,94%	71,92%	69,27%

Bron: Eigen verwerking data

Bijlage 13. Evolutie van het percentage operationele kosten per seat (£), exclusief brandstof, easyJet (2004 – 2011)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Grondafhandelingskosten	14,75%	14,96%	15,11%	14,54%	15,10%	15,66%	14,61%	44,65%
Luchthavengelden	25,36%	26,38%	27,10%	28,49%	28,26%	29,46%	28,20%	
Navigatie kosten	11,62%	12,45%	12,71%	13,21%	13,92%	14,21%	13,63%	13,79%
Personeelskosten, incl opleiding	16,80%	15,61%	16,78%	19,01%	18,73%	18,76%	17,89%	19,69%
Onderhoudskosten	13,51%	13,67%	11,49%	9,14%	10,49%	9,89%	9,41%	8,66%
Reclame- & distributiekosten	5,84%	5,55%	5,88%	5,46%	5,71%	4,93%	4,91%	4,93%
Vliegtuigverzekering	2,62%	2,21%	1,66%	1,13%	0,65%	0,69%	0,54%	0,00%
Andere kosten	9,50%	9,17%	9,26%	9,03%	6,23%	6,41%	8,62%	8,08%
Wet-leaseovereenkomst							0,73%	
Royalty's								0,19%
GB Airways integratiekosten					0,92%			
Vulkanische as verstoring							1,45%	
Totale operationele kosten, excl. brandstof	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Bron: Eigen verwerking data

Bijlage 14. Evolutie van EBITAR, easyJet (in miljoen £) (2002 – 2011)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totale operationele opbrengsten	551,8	931,8	1.091,0	1.341,4	1.619,7	1.797,2	2.362,8	2.666,8	2.973,1	3.452,0
Passagiersopbrengsten	526,3	880,0	1.029,3	1.254,2	1.488,4	1.626,0	1.995,7	2.150,5	2.401,7	2.733,0
Aanvullende opbrengsten	25,5	51,8	61,7	87,2	131,3	171,2	367,1	516,3	571,4	719,0
Totale operationele kosten	419,4	750,9	901,7	1.132,5	1.341,2	1.499,0	2.114,2	2.441,7	2.611,8	2.984,0
Grondafhandelingskosten ⁹⁴	48,8	95,2	111,3	130,5	144,1	156,1	212,2	255,9	274,4	923,0
Luchthavengelden	73,5	149,3	191,4	230,1	258,4	305,8	397,2	481,5	529,8	
Brandstof	55,2	120,6	146,9	260,2	387,8	425,5	708,7	807,2	733,4	917,0
Navigatie kosten	37,8	72,0	87,7	108,6	121,2	141,8	195,7	232,3	256,0	285,0
Personeelskosten, incl. opleiding	57,8	96,8	126,8	136,2	160,0	204,1	263,2	306,6	336,0	407,0
Onderhoudskosten	52,5	89,1	102,0	119,2	109,5	98,1	147,5	161,6	176,8	179,0
Reclame- en distributiekosten	28,5	41,4	44,1	48,4	56,1	58,6	80,2	80,5	92,2	102,0
Vliegtuigverzekering	16,7	21,2	19,8	19,3	15,8	12,1	9,1	11,3	10,2	⁹⁵
Andere kosten	41,5	57,4	71,7	80,0	88,3	96,9	87,5	104,8	162,0	167,0
Go Fly integratiekosten	7,1	7,9								
Wet-leaseovereenkomst									13,7	
Royalty's										4,0

⁹⁴ Inclusief lonen

⁹⁵ Is bij 'andere kosten' samengeteld

GB Airways integratiekosten								12,9		
Vulkanische as verstoring									27,3	
EBITDAR ⁹⁶	132,4	180,9	189,3	208,9	278,5	298,2	248,6	225,1	361,3	468,0

Bron: Eigen verwerking data

⁹⁶ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Concurrentie in de Belgische luchtvaart tussen de regelmatige en de low cost-luchtvaart

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**

Jaar: **2012**

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,

Neyens, Hanne

Datum: **21/08/2012**