



Vrije Universiteit Brussel

Economische, Sociale en
Politieke Wetenschappen en
Solvay Business School

ES

De ontwikkeling van de grote low cost carriers in West-Europa vanaf 2004: een economische analyse.

Eindverhandeling ingediend tot het behalen van de graad van licentiaat in de
Toegepaste Economische Wetenschappen

Liesbeth Herremans

Promotor: Prof. Dr. A. Verbeke
Academiejaar: 2006 – 2007

Woord vooraf

De laatste jaren zijn promoties van goedkope vliegtuigmaatschappijen zoals Ryanair, easyJet en andere kleinere zoals Virgin Express (nu Brussels Airlines), Air Berlin, TUIfly, Vueling, ... niet meer uit ons straatbeeld weg te denken. Deze maatschappijen slaan ons om de oren met goedkope tot (bijna) gratis vliegtuigtickets, althans bij een eerste blik op hun publiciteit.

Mijn economische interesse voor deze maatschappijen werd onder meer gewekt tijdens mijn Erasmusjaar in Montpellier waar ik meermaals vaststelde dat een vliegticket Charleroi-Carcassonne (exclusief taksen) goedkoper was dan de korte treinrit Carcassonne-Montpellier. Bovendien heb ik sinds de opkomst van de lage kostenmaatschappijen reeds verschillende keren een bestemming bezocht waar ik anders niet naartoe zou gegaan zijn. Het was vooral het voordelige tarief dat mij over de streep haalde.

Ook al is de service die deze low cost carriers aanbieden minimaal, toch intrigeerde het mij hoe zulke maatschappijen rendabel kunnen blijven en er zelfs nog in slagen winst te boeken. In het kader van mijn eindverhandeling besloot ik deze materie te onderzoeken.

Door mij in de economische actualiteit hieromtrent te verdiepen, stelde ik vast dat meerdere studies¹ recentelijk (anno 2005) tot de vaststelling gekomen zijn dat deze markt vanaf 2004 aanzienlijk trager groeit dan voorheen. Vanuit deze vaststelling besloot ik de ontwikkelingen op deze markt vanaf 2004 dan ook als belangrijkste invalshoek voor mijn eindverhandeling te nemen.

¹ BEISEL, R., HEILE, J., DELARUE, L., 2005, voor Arthur D. Little
BINGGELI, U., POMPEO, L., 2005 voor McKinsey

Inleiding

De laatste jaren wordt onze samenleving steeds globaler en lijken afstanden makkelijker overbrugbaar. De mens wordt alsmaar mobieler. Eén van de factoren die hier in belangrijke mate toe bijgedragen heeft, is de deregulering² van de luchtvaart. In Europa luidde deze deregulering in het midden van de jaren negentig een nieuw luchtvaarttijdperk in namelijk dat van de low cost carriers ofwel lage kostenmaatschappijen. Vandaag zijn deze maatschappijen niet meer weg te denken uit onze samenleving. Er gaat nauwelijks een dag voorbij zonder berichtgeving over nieuwe bestemmingen, winstverwachtingen, promoties, aantal vervoerde passagiers en dergelijke van deze maatschappijen.

Een studie over low cost carriers voeren zonder te verwijzen naar dé low cost carrier bij uitstek namelijk de Amerikaanse maatschappij Southwest Airlines zou onvolledig zijn aangezien deze maatschappij de Europese lage kostenmaatschappijen op duidelijke wijze beïnvloed en geïnspireerd heeft. Het eerste deel van het eerste hoofdstuk maakt dan ook een korte analyse van deze maatschappij.

De term low cost carrier of lage kostenmaatschappij wordt anno 2007 als gemeengoed beschouwd. Toch is het vaak onduidelijk welke kenmerken deze luchtvaartmaatschappijen, naast het prijsaspect, nog hebben en die hun onderscheiden van de andere maatschappijen die op de markt actief zijn. Het eerste hoofdstuk tracht een antwoord op deze vraag te formuleren en geeft de lage kostenmaatschappijen een duidelijke plaats in het huidige luchtvaartlandschap.

Nodige voorwaarde voor de opkomst van de low cost carriers was de deregulering van de luchtvaartsector in Europa. Hoofdstuk twee beschrijft deze deregulering bondig en schetst daarnaast een overzicht van de belangrijkste lage kostenmaatschappijen die actief zijn op de West-Europese markt.

² Met deregulering wordt het vrijmaken en eenmaken van de Europese luchtvaartmarkt bedoeld.

Eens de spelers op de Europese markt gekend zijn, wordt gekeken naar de evolutie van deze markt. Dit gebeurt aan de hand van het productlevenscyclusmodel met een specifieke focus op de groeifase en de volwassenheidsfase waarin de Europese lage kostenmarkt zich sinds enkele jaren en meer specifiek sinds 2004, bevindt.

Het derde hoofdstuk onderzoekt de veranderingen die deze volwassenheidsfase meebrengt en welke eigenschappen deze markt heeft. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de herkomst van de low cost passagiers nagegaan.

Nadat de nieuwe marktomgeving in beeld gebracht is, maakt het vierde hoofdstuk duidelijk op welke manier de maatschappijen hun lage kostenstrategie en hun businessmodel aan deze veranderende markt aangepast hebben. Hiervoor wordt gerefereerd naar het competitieve strategiemodel van Porter.

De centrale vraag doorheen deze eindverhandeling is: ‘Welke evolutie hebben de lage kostenmaatschappijen in West Europa doorgemaakt en welke impact heeft deze evolutie op hun businessmodel?’ De nadruk ligt hierbij op de periode vanaf 2004.

Bij het begin van deze eindverhandeling moeten nog een aantal opmerkingen geformuleerd worden:

Een eerste betreft de bronnen die gebruikt werden bij het schrijven van deze verhandeling. Aangezien het hier een vrij actueel onderwerp betreft dat bovendien snel evolueert, is er weinig gespecialiseerde up-to-date literatuur in boekvorm beschikbaar. Daarom werd voornamelijk naar krant- en tijdschriftartikels gerefereerd evenals naar studies en internetbronnen.

Een tweede algemene opmerking betreffende de cijferinterpretatie: de boekjaren van de Europese luchtvaartmaatschappijen komen niet overeen met de normale kalenderjaren. Cijfers (in tabellen of grafieken) gekoppeld aan een jaartal moeten toegeschreven worden aan het boekjaar dat eindigt in het vermelde kalenderjaar.

Vervolgens nog een opmerking in verband met het onderwerp zelf: aangezien deze eindverhandeling handelt over low cost carriers, zal er weinig tot geen aandacht besteed worden aan de traditionele *full service* luchtvaartmaatschappijen en hun ontwikkelingen.

Hoewel deze eindverhandeling de West-Europese lage kostenmaatschappijen behandelt, wordt wegens recente en 'historische' ontwikkelingen af en toe van deze West-Europese maatschappijen afgeweken en verwezen naar maatschappijen in Oost- en Centraal-Europa alsook naar Amerikaanse maatschappijen.

Een volgende opmerking betreft de afsluiting van deze eindverhandeling. De gegevensverzameling en verwerking werden afgesloten op 30 april 2007. Ontwikkelingen op de lage kostenmarkt die zich na deze datum voordoen, werden niet meer opgenomen in deze eindverhandeling.

Een voorlaatste opmerking betreft de beschikbaarheid van financiële gegevens. Daar waar beursgenoteerde maatschappijen (easyJet, Ryanair, Air Berlin en Vueling) verplicht zijn om deze gegevens openbaar te maken, is dit voor (kleinere) niet-beursgenoteerde maatschappijen niet het geval. Deze maatschappijen schermen deze gegevens dan ook sterk af van het publiek. Om toch aan deze gegevens te komen, nam ik verscheidene malen contact op met de betreffende maatschappijen via mail maar helaas zonder gevolg. Ook telefonisch contact opnemen draaide op niets uit aangezien de vermelde nummers callcentra zijn om reserveringen te maken.

De overkoepelende organisatie van low fare airlines (ELFAA) kon mij evenmin verder helpen. Zij bevestigde bovendien dat de cijfers effectief sterk afgeschermd worden. Financiële gegevens van deze niet-beursgenoteerde maatschappijen zijn uitsluitend beschikbaar via betalende databases. Zelfs na herhaalde pogingen via meerdere communicatiekanalen en professionele gebruikers lukte het mij niet om zelfs maar beperkte toegang te krijgen. Vandaar dat de financiële gegevens van de verschillende kleinere maatschappijen niet of nauwelijks besproken worden.

Tot slot nog een laatste opmerking over het gebruik van Engelse termen in deze eindverhandeling. De luchtvaartsector is een internationale sector waarin veelvuldig gebruik gemaakt wordt van Engelse termen; vele van deze termen zijn in onze maatschappij ingeburgerd en vaak bestaat er geen goede Nederlandse vertaling voor. Deze termen zullen dan ook in deze eindverhandeling in het Engels gebruikt worden.

Hoofdstuk 1: Situering en geschiedenis van low cost carriers

Het eerste deel van dit hoofdstuk schetst een beeld van het landschap van de passagiersluchtvaart zoals dat vandaag bestaat. Midden de jaren negentig traden in Europa nieuwe spelers toe tot de luchtvaartmarkt namelijk de lage kostenmaatschappijen of low cost carriers. Deze maatschappijen veranderden het bestaande ‘luchtvaartlandschap’ grondig. Ze hebben immers een aantal zeer specifieke kenmerken.

In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt een korte analyse gemaakt van de Amerikaanse low cost carrier bij uitstek namelijk Southwest. Hoewel deze eindverhandeling specifiek gericht is op lage kostenmaatschappijen op het Europese grondgebied kan er niet aan deze maatschappij voorbij gegaan worden. Deze maatschappij heeft immers zeer duidelijk als voorbeeld gediend voor de hedendaagse Europese low cost carriers.

Het laatste deel onderzoekt de specifieke eigenschappen van de West-Europese lage kostenmaatschappijen aan de hand van het Southwest-model.

1.1 Het luchtvaartlandschap voor passagiervervoer

Anno 2006 zijn volgende soort maatschappijen actief in de luchtvaartsector voor het passagiervervoer op de Europese markt:

De traditionele, nationale luchtvaartmaatschappijen of flag carriers, *full service* airlines zijn een eerste soort. Zij vormen op vele vlakken de tegenpool van de zogenaamde low cost carriers. Traditionele luchtvaartmaatschappijen zijn maatschappijen zoals Air France-KLM, British Airways, Lufthansa... die regelmatig lijnvluchten verzorgen over korte en lange (eventueel buiten Europa) afstanden (Wikipedia, ‘luchtvaartmaatschappij’). Deze maatschappijen zijn niet zo ver ‘gevorderd’ in het minimaliseren van hun kosten ten opzichte van de low cost carriers en bieden een meer uitgebreid dienstenpakket aan. Hierdoor liggen hun tarieven in het algemeen een stuk hoger dan deze van de lage kostenmaatschappijen.

Enige nuance is hierbij nodig: voor deze maatschappijen vormt het minimaliseren van hun kosten niet noodzakelijk een doel op zich; vaak kiezen zij ervoor om een hoogwaardig product met veel service aan te bieden.

De term *flag carrier* dateert nog uit de periode dat de meeste Europese landen een eigen luchtvaartmaatschappij hadden. Deze werd door de staat beheerd, kon van overheidssteun genieten en trad vaak als monopolist op. Vandaag zijn vele van deze maatschappijen geheel of gedeeltelijk geprivatiseerd en is de luchtvaartsector in Europa gedereguleerd waardoor er een variëteit aan luchtvaartmaatschappijen per land bestaat. Hierdoor nam de impact van deze *flag carriers* af (Meersman et al., 2001, p.49). Ook België had met Sabena tot het faillissement in 2001 een eigen nationale luchtvaartmaatschappij.

Een andere categorie luchtvaartmaatschappij op de Europese markt, naast de traditionele luchtvaartmaatschappijen zijn de chartermaatschappijen. Zij bieden chartervluchten aan; deze vluchten worden niet volgens een vaste dienstregeling gevlogen maar in opdracht van een of meer klanten, meestal touroperators. De vliegtuigtickets maken meestal deel uit van een totaalpakket met hotel, busvervoer, ... (Doganis, 2006, p.184; Lawton, 2002, p.43)

Naast deze sinds lang bestaande maatschappijen telt de Europese markt, zoals eerder reeds vermeld, ook low cost carriers of lage kostenmaatschappijen of *no frills carriers, single class airlines*. Deze maatschappijen gingen sinds midden jaren '90 de concurrentie aan met de gevestigde maatschappijen op de Europese markt en wonnen meer en meer aan belang. Deze maatschappijen proberen hun werkingskosten op allerlei manieren te minimaliseren waardoor ze goedkope tickets (*low fares*) kunnen aanbieden. De bekendste en grootste maatschappijen in Europa zijn Ryanair en easyJet. Deze categorie maatschappijen vormen het onderwerp van deze eindverhandeling. De grondslag van deze maatschappijen bevindt zich in Amerika bij de maatschappij Southwest Airlines.

Een laatste categorie die actief is op de Europese markt zijn de zogenaamde hybride maatschappijen. Deze maatschappijen worden beschouwd als een tussencategorie tussen de lage kostenmaatschappijen en de *full service airlines*. Deze hybride maatschappijen hebben kenmerken van de beide modellen: ze bieden een beperkte service aan tegen middelmatige tarieven en vliegen meestal vanaf primaire luchthavens. Hun kosten liggen hoger dan deze van de low cost carriers maar lager dan deze van de traditionele maatschappijen.

Sinds 2004 is de grens tussen lage kostenmaatschappij en deze hybride maatschappijen echter steeds meer vervaagd. Een voorbeeld van dergelijke maatschappij was Virgin Express dat op de Belgische markt een niet te verwaarlozen rol speelde. Deze maatschappij is sinds kort gefusioneerd met SN Brussels Airlines tot Brussel Airlines.

Met de bespreking van de traditionele, de charter, de low cost en de hybride maatschappijen, hebben we een beeld gegeven van de passagiersluchtvaart zoals die op heden bestaat.

1.2 Southwest als pionier van de low cost carrier

Dé pionier van de low cost carriers is de Amerikaanse maatschappij Southwest. Deze maatschappij heeft immers op zeer duidelijke wijze haar stempel gedrukt op onze hedendaagse Europese low cost carriers.

Michael O’Leary, CEO van Ryanair verwoordde de invloed van Southwest als volgt: “*We went to look at Southwest. It was like the road to Damascus. This was the way to make Ryanair work.*” (Michael O’Leary geciteerd in Doganis, 2006, p.173)

Southwest opereerde oorspronkelijk vanuit Dallas en formuleert haar missie als volgt: “The mission of Southwest is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride and Company Spirit.” (Southwest, mission statement) Deze missie zouden we op het eerste gezicht niet echt toeschrijven aan een lage kostenmaatschappij aangezien het bij deze maatschappijen meestal puur om het aanbieden van goedkope vluchten gaat zonder veel aandacht aan de omkaderende dienstverlening te besteden.

Air Southwest werd opgericht in 1967 door Herbert Kelleher en Rollin King. Zij beslisten een andere soort luchtvaartmaatschappij op te starten. Hiervoor volgden zij een eenvoudige stelling namelijk dat, indien men in staat was passagiers op tijd en tegen een zo laag mogelijke prijs op hun plaats van bestemming te brengen, passagiers automatisch voor dit soort carrier zouden kiezen (Southwest, Airline History).

Hun stelling bleek juist te zijn: wat ooit als kleine luchtvaartmaatschappij begon is anno 2007 uitgegroeid tot een van de grootste luchtvaartmaatschappijen van Amerika (Decker, 2004, p.19; Doganis, 2006, p.150; Southwest, Airline History). In de beginjaren vloog Southwest enkel binnen de staat Texas vanuit Love Field (op 10 km van Dallas) op reguliere basis naar Houston en San Antonio tegen tarieven die opmerkelijk lager waren dan die van de concurrenten.

Southwest vervulde een pioniersrol wat betreft het aanbieden van *point-to-point* korte afstandsvluchten van en naar secundaire luchthavens en dit met een zeer hoge frequentie. Daarnaast vervulde Southwest ook een pioniersrol op het gebied van *ticketless travel*, niet toegewezen plaatsen en *human resources*.

In 1978 was de deregulering van de Amerikaanse markt voltooid waardoor Southwest zijn lokaal statuut kon verlaten en zijn routes naar andere staten en steden uitbreidde onder andere naar San Diego en Las Vegas (Decker, 2004, p.21; Doganis, 2006, p.150; Southwest, History).

Door trouw te blijven aan zijn strategie slaagde Southwest er enerzijds in om passagiers van andere luchtvaartmaatschappijen weg te kapen en anderzijds om nieuwe reizigers aan te trekken. Zo groeide Southwest uit tot de vierde³ grootste Amerikaanse luchtvaartmaatschappij gemeten in aantal passagiers (Southwest, History).

Door het overweldigende succes en de enorme groei die Southwest gekend heeft en nog kent, is het businessmodel van deze maatschappij uitgegroeid tot hét low cost model bij uitstek. De strategieën en modellen van de Europese low cost carriers zijn dan ook in grote mate op dit model van Southwest gebaseerd.

³ na American Airlines, United Airlines en Delta Airlines

Het model is hieronder in tabel 1 terug te vinden. Uit deze tabel blijkt dat de belangrijkste kenmerken van het Southwest-model enerzijds het aanbieden van een eenvoudig product en anderzijds het uitvoeren van eenvoudige handelingen zijn.

Tabel 1: Het Southwest low cost, no-frill model; product en operationele kenmerken

Een eenvoudig product

Tarieven	Laag Eenvoudig <i>'Point-to-point'</i> ; geen
Distributie	Reisagenten en directe verkoop <i>Ticketless</i>
Aan boord	Een enkele klasse, hoge dichtheid Geen zeteltoewijzing Geen maaltijden Enkel snacks en lichte dranken
Frequentie	Hoog
Stiptheid	Heel goed

Eenvoudige handelingen

Vliegtuigen	Een type (Boeing 737) – drie varianten Hoge gebruiksgraad (meer dan 11 uur per dag)
Afstanden	Kort – maar toenemend
Luchthavens	Secundair of niet druk bezette 15-20 minuten <i>turnaround</i> tijd
Groei	Doel: 10% per jaar Maximum 15%
Personeel	Competitieve lonen; Hoge productiviteit Winstdeelname sinds 1973

Bron: DOGANIS, R., 2006, p. 157 en LAWTON, T., 2002, p.38-39

1.3 Eigenschappen van low cost carriers

De basisstelling van de low cost maatschappijen kan samengevat worden door volgende uitspraak: “Ryanair will become Europe’s most profitable lowest cost scheduled airline by rolling out our proven low fare-low frills service in all markets in which we operate, to the benefit of our passengers, people, and shareholders.” (Ryanair, 1996, online jaarverslag)

Toch ligt een exacte definitie geven van dit soort maatschappijen niet voor de hand, al is wel duidelijk dat ze allemaal een gelijkaardig businessmodel volgen dat gebaseerd is op het hierboven beschreven Southwest-model.

Volgende eigenschappen zijn in meer of mindere mate terug te vinden in hun model (Decker, 2004; Doganis, 2006; Lawton, 2002):

- intra-Europese bestemmingen
- uitvalsbasissen vanop secundaire luchthavens
- *point-to-point* korte afstanden
- hoge zeteldichtheid in de vliegtuigen
- minimale dienstverlening
- gestandaardiseerde vloot
- lage tarieven
- distributie van tickets via internet
- maximale productiviteit van het personeel
- maximaal vliegfrequentie
- agressieve marketing

Deze punten worden in de volgende paragrafen verder besproken.

1.3.1 Bestemmingen en vertrekpunten

Kenmerkend voor de bestemmingen van low cost carriers is dat hun vluchten voornamelijk intra-Europees zijn. In de beginperiode waren de bestemmingen vrij beperkt en beperkte de activiteit van low cost carriers zich tot het VK. Sinds een aantal jaren werden echter steeds meer en meer routes geopend en bestemmingen aangedaan.

Low cost carriers hebben hun uitvalsbasis meestal op de zogenaamde secundaire of minder drukbezette luchthavens: luchthavens in de niet zo directe omgeving van grote steden. De afstand tot het stadscentrum is enerzijds een nadeel maar levert anderzijds ook een aantal voordelen op.

Ten eerste zijn deze luchthavens, net door de mindere ligging, niet zo druk bevolkt dan hun nationale tegenhangers waardoor de *turnaround* tijd⁴ per vliegtuig daalt en daarmee de vliegfrequentie stijgt. Bij de traditionele airlines is er zowat 40 minuten tijd tussen het landen en het opnieuw startklaar zijn; de low cost maatschappijen hebben hiervoor slechts 20 minuten nodig. Daarenboven daalt de kans op ‘opstoppingen’ (zowel om te landen als om op te stijgen) waardoor de kans om vertragingen op te lopen aanzienlijk verkleint op dergelijke luchthavens. Aangezien low cost carriers in het algemeen veel belang hechten aan stiptheid, betekent dit een groot voordeel.

Ten tweede levert het gebruik van secundaire luchthavens een aantal kostenvoordelen op. Deze kostenvoordelen hebben twee belangrijke oorzaken: enerzijds gebruiken deze luchthavens net het prijsvoordeel om maatschappijen aan te trekken anderzijds bezitten low cost maatschappijen ook een relatief sterke onderhandelingspositie bij de contractonderhandelingen (Doganis, 2006, p.168; Strandenes, 2004, p.26-27).

Op een luchthaven wordt een vliegmaatschappij geconfronteerd met verschillende kosten die eigen zijn aan die bepaalde luchthaven. Zo zijn er de luchthavengerelateerde kosten die voornamelijk uit landingsrechten, stationskosten en passagierstaksen bestaan (Mackenzie-Williams, 2004, p.102-104). Daarenboven betaalt een luchtvaartmaatschappij ook ‘grondhandelingsheffingen’. Deze heffingen zijn kosten die gemaakt worden voor de *check-in* en de bagagebehandeling en worden op passagiersbasis berekend worden. Het grote voordeel van op kleinere/secundaire luchthavens te vliegen is net dat deze verschillende taksen hier een stuk lager liggen dan op grote/nationale luchthavens; dit betekent een relevante kostenreductie.

⁴ De *turnaround* tijd van een vliegtuig is de tijd die een vliegtuig nodig heeft tussen het landen en het opnieuw startklaar zijn voor de volgende vlucht.

Low cost maatschappijen besparen op deze grondhandelingskosten dus door gebruik te maken van de hoger vermelde secundaire luchthavens en anderzijds ook door hun eigen werkingsmodel. Lage kostenmaatschappijen maximaliseren in de eerste plaats de flexibiliteit van hun personeel waardoor ze minder personeel in dienst moeten nemen om deze grondactiviteiten uit te voeren. Daarnaast besteden deze maatschappijen een groot deel van deze grondactiviteiten uit. Dit wordt verder uitgewerkt onder de rubriek 1.3.7 personeel.

Tenslotte besparen de lage kostenmaatschappijen ook op deze grondkosten door de manier waarop ze de passagiers aan boord van het vliegtuig laten gaan. Zo zullen de passagiers meestal zelf naar het vliegtuig stappen zonder gebruik te maken van dure bussen of luchtbruggen (Barrett, 2004, p.91; Bingelli & Pompeo, 2002; Decker, 2004, p.42-43).

Een andere luchthavengerelateerde kostenpost waarop low cost carriers besparen ten opzichte van traditionele maatschappijen zijn de zogenaamde kosten voor terminalfaciliteiten zoals *businesslounges*, *check-in* bureaus, ... Low cost airlines bieden een deel van deze faciliteiten ofwel helemaal niet aan (zoals *businesslounges*) ofwel tegen een zo laag mogelijke kost door de ruimtes tot een absoluut minimum te beperken.

Daarenboven kunnen de lage kostenmaatschappijen door gebruik te maken van deze kleinere secundaire luchthavens ook het monopolie van de traditionele luchtvaartmaatschappijen op de zogenaamde *slots*⁵ omzeilen (Doganis, 2006, p.174; Bingelli & Pompeo, 2002).

Tabel 2 geeft enkele voorbeelden van nationale luchthavens en hun secundaire tegenhanger en hun afstand evenals de reistijd met de auto⁶ tot de dichtstbijzijnde grote stad.

Het valt op dat deze secundaire luchthavens vaak gevestigd zijn in de oude luchthavens van een bepaalde stad.

⁵ Een slot kan gedefinieerd worden als het recht om te landen of op te stijgen gedurende een specifieke periode gedurende een bepaald tijdstip.

⁶ Deze reistijd is berekend aan de hand van de door Michelin voorgestelde route op via Michelin te vinden op <http://www.viamichelin.com>

Tabel 2: Enkele voorbeelden van secundaire luchthavens en hun afstand en reistijd tot de grootstad

Nationale luchthaven	Afstand tot stad Reistijd	Secundaire luchthaven	Afstand tot stad Reistijd
Brussel Zaventem	15 km. 20 min.	Charleroi-Brussels South	56 km. 43 min.
Rome Fiumicino	30 km. 31 min.	Rome Ciampino	15 km. 25 min.
Londen Heathrow	32 km. 31 min.	Londen-Stansted	59 km. 49 min.
		Londen-Gatwick	52 km 60 min.
		Londen-Luton	57 km 49 min.
Frankfurt - Main	13 km. 14 min.	Frankfurt-Hahn	125 km. 1u. 30min.
Milaan Malpensa	50 km. 43 min.	Milaan Bergamo	60 km. 48 min.
Paris Charles de Gaulle	30 km. 37 min.	Paris-Beauvais	83 km. 1u. 10min.
Berlin Tegel	21 km. 24 min.	Berlin Schönefeld	25 km. 38 min.
Stockholm-Bromma	10 km. 18 min.	Stockholm Västerås	109 km. 1u. 28min.

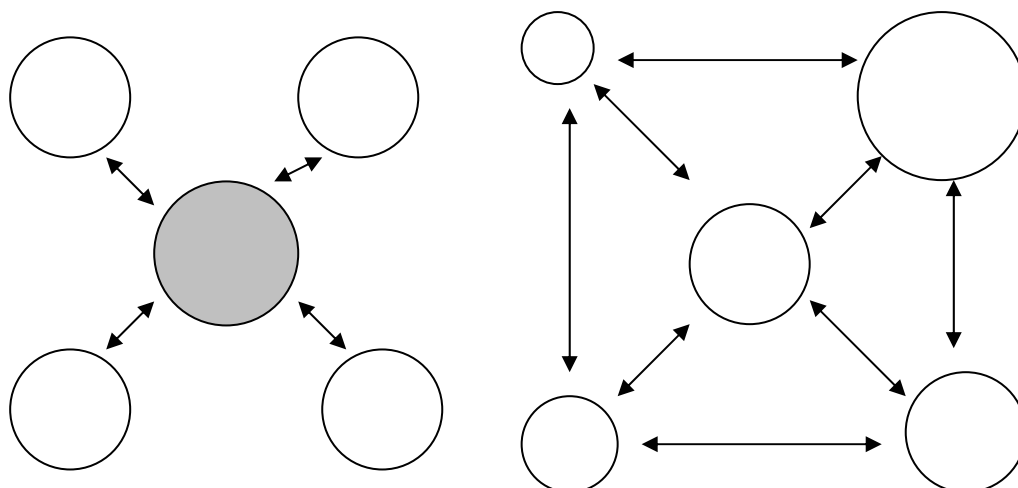
Bron: websites van de verschillende maatschappijen en Michelin routeplanner online

1.3.2 Point-to-point korte afstandsvluchten

Een *point-to-point* vlucht brengt passagiers van punt A naar punt B op de kortste en eenvoudigste manier. Dit ‘*point-to-point* systeem’ staat in contrast met het zogenaamde ‘*hub-and-spoke* systeem⁷’ dat door de traditionele maatschappijen gehanteerd wordt. In het ‘*point-to-point*’ systeem bestaat er geen centrale luchthaven, de zogenaamde *hub*.

Figuur 1 geeft een eenvoudige voorstelling van beide systemen weer.

Figuur 1: Een eenvoudig ‘*hub-and-spoke* systeem’ met een centrale luchthaven (grijze bol) in vergelijking met een ‘*point-to-point* systeem’



Bron: Decker, 2004, p. 51 en eigen verwerking

Het ‘*point-to-point*’ systeem biedt verscheidene kostenbesparende voordelen. Enerzijds houdt dit systeem geen rekening met aansluitende vluchten waardoor er geen vertragingmarge moet ingecalculeerd worden. Hierdoor kan frequenter gevlogen worden aangezien de vluchtschema’s van de verschillende vluchten die een maatschappij aanbiedt niet op elkaar afgestemd moeten worden. Het gevolg hiervan is dat er meer vluchten per dag uitgevoerd kunnen worden. Dit levert op zijn beurt meer inkomsten op. Het systeem van ‘*point-to-point*’ vluchten is een belangrijke reden waarom low cost carriers meer vluchten kunnen aanbieden dan de traditionele luchtvaartmaatschappijen (Decker, 2004, p.50-56; Doganis, 2006, p.167; Lawton, 2002, p.51 en 104; Meersman et al., 2004, p.45).

⁷ Het ‘hub and spoke systeem’ kan omschreven worden als het systeem waarbij lokale luchthavens vluchten aanbieden naar een centrale luchthaven (de zogenaamde *hub*) van waaruit dan verder lange afstandsvluchten aangeboden worden.

Aangezien (bijna) alle bestemmingen die low cost carriers aanbieden binnen Europa liggen, kunnen we spreken van korte afstandsvluchten. Zulke vluchten duren gemiddeld 2 uur. Het is net door deze korte vluchten dat low cost carriers het zich kunnen veroorloven hun passagiers slechts een minimaal comfort aan te bieden; weinig beenruimte, geen (gratis) maaltijd of drankje, geen in-flight entertainment, ... Daarnaast kan de maatschappij door korte afstandsvluchten ook besparen op hotelkosten en dergelijke van het personeel.

1.3.3 Zeteldichtheid en dienstverlening

Een ander typisch kenmerk van de low cost carriers is de hoge zeteldichtheid in hun vliegtuigen. Op deze manier kunnen ze meer zitjes per vliegtuig aanbieden dan de traditionele luchtvaartmaatschappijen. Lage kostenmaatschappijen kunnen dit onder meer doorvoeren omdat ze geen business klasse aanbieden (waar meer ruimte per zetel voorzien is). Daarenboven is ook de *seat pitch* of de afstand tussen twee zetels kleiner, waardoor er een aantal extra rijen stoelen in eenzelfde vliegtuigtype passen. Dit laat zich uiteraard voelen in de beperkte beenruimte (Decker, 2004, p.45; Doganis, 2006, p.168).

De dienstverlening is bij de lage kostenmaatschappijen tot het absolute minimum herleid (vandaar ook de term *no frills* airlines). Deze minimale dienstverlening is op vele punten terug te vinden. Ten eerste door de *point-to-point* vluchten waardoor de maatschappij zich niet bezig moet houden met zogenaamde transitpassagiers⁸. Vervolgens is er geen of slechts een beperkte en betalende aan-boord-service (geen gratis drankjes en/of maaltijd) en zijn er ook geen genummerde zitplaatsen. Dit laatste draagt bij tot een kortere *turnaround* tijd doordat passagiers niet naar de juiste stoel moeten zoeken.

Een ander aspect is het gebrek aan behoorlijke bijstand en opvang wanneer dingen verkeerd gaan zoals verloren bagagestukken, vertraagde vluchten, gestrande passagiers, ... Dit zou in de toekomst wel eens een groot struikelblok kunnen vormen voor passagiers (Decker, 2004, p.38). Tot slot hebben low cost carriers ook maar één klasse namelijk de economy klasse, business klasse is bij een lage kostenmaatschappij onbestaande.

⁸ Dienstverlening voor deze passagiers houdt onder meer in het doorchecken van hun bagages en rekening houden met aansluitende vertraagde vluchten.

In het algemeen betekent *no frills* dus dat je juist een stoel krijgt en voor de rest niets. Al moet er wel op gewezen worden dat deze maatschappijen op bepaalde services hoger scoren dan de traditionele airlines. Zo gaat er weinig bagage verloren, is er nauwelijks of geen overboeking en zijn de meeste lage kostenmaatschappijen zeer stipt. Dit eerste is hoofdzakelijk te wijten aan het ‘*point-to-point*’ systeem waarbij geen bagage doorgecheckt moet worden. Het laatste is in hoofdzaak te wijten aan het vliegen op niet verzadigde luchthavens.

1.3.4 Vloot

De vloot⁹ van een lage kostenmaatschappij heeft twee belangrijke eigenschappen; ten eerste een (quasi) gestandaardiseerde vloot en ten tweede een vloot waarin de maatschappijen zoveel mogelijk zetels per vliegtuig plaatsen. Door de vlootstandaardisatie (meestal één of twee types) kunnen de lage kostenmaatschappijen zowel op opleidingskosten voor piloten en bemanningsleden besparen als op het onderhoud van de vliegtuigen. Wanneer een maatschappij slechts één type heeft, kan een opgeleid personeelslid in om het even welk vliegtuig ingezet worden. Hierdoor verhoogt de flexibiliteit van het personeel aanzienlijk (Doganis, 2006, p.168; Kangis & O’Reilly, 2003, p.107-108).

Het plaatsen van zoveel mogelijk zetels per vliegtuig is een winstgenererende activiteit aangezien de maatschappijen zo niet alleen meer zetels per toestel kan verkopen maar de vaste kosten bovendien over meer plaatsen gespreid kunnen worden. Het ontbreken van een business klasse of eerste klasse geeft de lage kostenmaatschappijen de mogelijkheid om meer zetels te plaatsen. Bij een traditionele maatschappijen bedraagt de *seat pitch* of de afstand tussen twee zetels tussen de 79 en 81 cm.; bij de lage kostenmaatschappijen bedraagt deze afstand slechts tussen de 71 en 74 cm. waardoor ze dus extra zetels kunnen plaatsen. Bovendien zijn er ook minder toiletten waardoor meer zetelruimte beschikbaar komt. (Decker, 2004, p.45; Doganis, 2006, p.170)

⁹ De vloot van een maatschappij bestaat zowel uit eigen als uit geleasede vliegtuigen.

1.3.5 Tarieven

De lage tarieven zijn uiteindelijk hét kenmerk van de low cost carriers. Deze maatschappijen slagen er soms in ongelooflijke lage prijzen aan te bieden. Lage kostenmaatschappijen maken bij het bepalen van hun tarieven optimaal gebruik van het zogenaamde *yield management*. *Yield management* of *revenu management* is het proces waarbij ondernemingen speciale software gebruiken om hun inkomsten te maximaliseren via planning en anticipatie op het gedrag van de klant. Via dit systeem trachten ze niet enkel de hoogste inkomsten te genereren maar ook de hoogste mogelijke *load factors* (bezettingsgraad) per vliegtuig te behalen.

Voor luchtvaartmaatschappijen komt dit *yield management* erop neer de hoogste bezettingsgraad per vliegtuig aan de beste prijs te bekomen. Hierdoor wordt de opbrengst per zetel geoptimaliseerd. Voor de lage kostenmaatschappijen resulteert de toepassing van dit principe in een systeem van prijsdiscriminatie. Deze discriminatie is bij lage kostenmaatschappijen onafhankelijk van de persoon die de vlucht boekt maar is hoofdzakelijk tijdsgebonden. Naast de tijdsfactor spelen ook vraag en aanbod een rol bij de prijszetting. Normaal gesproken worden de goedkoopste tarieven een lange tijd voor de vertrekdatum aangeboden en naargelang de vertrekdatum nadert en de zetels gevuld raken, zullen de tarieven gradueel stijgen (Decker, 2004, p.67-69; ECA, 2006, p.26; Hörsch, 2003, p.20).

1.3.6 Distributie en reservatie

Internet is een belangrijk medium voor low cost carriers; ze werken immers via het principe van directe verkoop aan het publiek. Zo worden reisagenten en commissielonen uitgeschakeld. Ook de Global Distribution Systems (GDS) zoals Galileo, Amadeus, Sabre of Worldspan worden in de regel niet gebruikt door low cost carriers. Aanvankelijk gebeurde de directe verkoop aan het publiek via *call centres*. De online boekingen via internet hebben deze rol sinds 2006 nagenoeg volledig overgenomen.

Er is geen mogelijkheid tot het vrijblijvend reserveren van tickets zoals vaak bij de klassieke luchtvaartmaatschappijen wel het geval is. Een ticket wordt ofwel gereserveerd en onmiddellijk uitgegeven en betaald; ofwel wordt er niet gereserveerd en dus ook niet betaald.

Hierdoor zijn de maatschappijen zeker van hun opbrengst, ongeacht of de passagier werkelijk vliegt of niet, hetgeen hun cashflow en cashmanagement ten goede komt (Decker, 2004, p.46-47; Doganis, 2006, p.174-175; Visterin, De Tijd, 19/10/2002).

Passagiers van low cost carriers reizen bovendien uitsluitend *ticketless*/met e-tickets. Hierdoor worden de papieren tickets met bijbehorende distributiekosten vermeden. Bij het inchecken wordt er nog wel een papieren *boarding pass* uitgereikt. *Ticketless* reizen wil echter niet zeggen dat passagiers eenvoudig wijzigingen zoals een naamswijziging, een verandering van de bestemming of datum, kunnen aanbrengen. Eens geboekt en dus betaald kunnen wijzigingen enkel gemaakt worden tegen een bepaalde vergoeding die meestal vrij hoog is, zeker in vergelijking met de oorspronkelijk betaalde prijs. Een nieuw ticket kopen is vaak een goedkopere oplossing in dit geval.

Tenslotte zijn de low cost tickets ook niet terugbetaalbaar. Welke de reden ook is waarom een passagier een geboekte vlucht niet neemt, hij/zij is zijn geld kwijt (Barrett, 2004, p.92; De Wit, 2004, p.143; Doganis, 2006, p.174).

1.3.7 Personeel

Ook op de post personeel proberen lage kostenmaatschappijen zoveel mogelijk te besparen. Deze besparingen gebeuren door het aantal personeelsleden tot het minimum te beperken. Dit gebeurt in de eerste plaats door de flexibiliteit van het personeel te maximaliseren. Verschillende soorten taken worden door een en hetzelfde personeelslid uitgevoerd. Zo zullen het bijvoorbeeld de bemanningsleden zelf zijn die het vliegtuig na de landing opruimen en poetsen. Daarnaast reduceren lage kostenmaatschappijen hun personeel door een aantal activiteiten uit te besteden, wat enerzijds bijdraagt tot de flexibiliteit en anderzijds de mogelijkheid geeft om de goedkoopste 'leverancier' te selecteren. Daarenboven proberen de maatschappijen de productiviteit van hun personeelsleden te optimaliseren door een gedeelte van hun loon te laten afhangen van hun prestaties, een premiesysteem en (naar het voorbeeld van Southwest) een deelname in het maatschappelijk kapitaal en dus in de winst.

Niet alleen het aantal personeelsleden is minimaal, ook hun kost wordt (uiteraard) zo laag mogelijk gehouden. De kost per personeelslid bestaat uit een salaris, een contributie voor het pensioen en toeslagen voor de sociale zekerheid. Traditioneel en in de mate dat dit wettelijk toegelaten is, schrijven lage kostenmaatschappijen hun personeelsleden in in die landen waar er relatief lage lonen en sociale lasten gelden. Zo werkt het personeel van Ryanair onder Ierse contracten waar er een minder strikte sociale wetgeving heerst. Ook het aantal gepresteerde uren zal tegen de toegestane wettelijke maxima liggen (Decker, 2004, p.39 en p.42-43; De Wit, 2004, p.140-142; Doganis, 2006, p.169 en 172; Lawton, 2002, p.80).

1.3.8 Vliegfrequentie en marketing

Lage kostenmaatschappijen trachten de vliegfrequentie van elke vliegtuig te maximaliseren. Belangrijkste reden waarom low cost maatschappijen hierin slagen, is korte *turnaround* tijd die ze realiseren mede dankzij het gebruik van de eerder vermelde secundaire luchthavens. Door de vliegfrequentie te verhogen kunnen de lage kostenmaatschappijen de vaste kosten over meer vluchten spreiden wat de kost per zetel-km. vermindert (Doganis, 2006, p.168 en 171; Lawton, 2002, p.104-105).

De belangrijkste eigenschap van de promotiecampagnes van de low cost maatschappijen is het agressieve karakter ervan. Lage kostenmaatschappijen gebruiken regelmatig de vergelijkende strategie om duidelijk te maken dat zij effectief de laagste tarieven hanteren (Barrett, 2004, p.92; Doganis, 2006, p.175).

Het is belangrijk op te merken dat hoger vermelde items kenmerken zijn waaraan low cost carriers kunnen beantwoorden; het is niet zo dat alle low cost carriers al deze kenmerken hebben. Iedere maatschappij zal de nadruk op bepaalde aspecten leggen en zo min of meer zijn eigen model ontwikkelen. Een goed voorbeeld hiervan is het gebruik van de secundaire luchthavens; zo zal Ryanair altijd gebruik maken van zulke luchthavens terwijl easyJet enkel op grotere nationale luchthavens vliegt.

Tabel 3 geeft de posten waarop low cost carriers in vergelijking met traditionele vliegmaatschappijen besparen procentueel weer. Deze tabel is gebaseerd op de verschillen tussen traditionele en low cost carriers in het VK.

Uit de tabel blijkt dat de belangrijkste post van kostenreductie de hogere zeteldichtheid is gevolgd door de lage stationskosten. Door hun kostminimaliserende operaties, die in bovenstaande paragrafen beknopt geschetst werden, kunnen low cost carriers tot 51% besparen in vergelijking met de *full service* luchtvaartmaatschappijen. Algemeen gesteld, kunnen deze maatschappijen besparen door het aanbieden van een eenvoudig product en het uitvoeren van vereenvoudigde handelingen.

Tabel 3: Procentuele kostenbesparing door low cost carriers

	Kostenreductie	Kost per zetel
TRADITIONELE MAATSCHAPPIJ		100
LOW COST CARRIER		
Operationele voordelen		
Hogere zeteldichtheid	-16 %	84
Hoger vliegtuiggebruik	-2 %	82
Lagere lonen voor het personeel	-3 %	79
Gebruik van goedkopere secundaire luchthavens	-4 %	75
Onderhouds outsourcing/gestandaardiseerde vloot	-2 %	73
Product/service kenmerken		
Minimale stationskosten	-7 %	66
Geen gratis catering tijdens de vlucht, minder passagiers-diensten	-5 %	61
Marketing verschillen		
Geen commissies	-6 %	55
Verminderde verkoops- en distributiekost	-3 %	52
Andere voordelen		
Kleinere administratie en minder personeel/kantoren	-3 %	49
Low cost vergeleken met traditionele maatschappij		49

Bron: DOGANIS, R., 2006, p. 171

1.4 Conclusie

In de markt voor het passagiersvervoer zijn er verschillende soorten maatschappijen actief. Sinds de jaren '90 is deze sector danig veranderd door de komst van de low cost carriers ofwel lage kostenmaatschappijen. Deze maatschappijen vormen samen met de traditionele maatschappijen, de chartermaatschappijen en de hybride maatschappijen het huidige luchtvaartlandschap voor het passagiersvervoer.

De lage kostenmaatschappijen trachten via allerlei kostminimaliserende technieken hun werkingskost zo laag mogelijk te houden om zo goedkope tickets aan hun passagiers te kunnen aanbieden. Zo plaatsen ze meer zetels per vliegtuig, maken ze gebruik van goedkopere secundaire luchthavens, maximaliseren ze de flexibiliteit van hun personeel, maximaliseren ze de vliegfrequentie per vliegtuig en bieden ze nauwelijks of geen extra diensten aan, ...

Daarnaast hanteren ze ook een eenvoudiger model dan de traditionele *full service* maatschappijen. Elk van deze modellen is gebaseerd op de Amerikaanse maatschappij Southwest Airlines, de pionier inzake low cost vliegen.

Hoofdstuk 2: De Europese low cost markt

Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen.

In het eerste deel wordt de opkomst van de Europese low cost carriers geschetst. Dit was enkel mogelijk na de deregulering van de Europese luchtvaartmarkt. Daarna wordt een overzicht gegeven van de lage kostenmaatschappijen die actief zijn op de Europese markt en worden de twee grootste besproken. Het laatste deel beschrijft de groeifasen van de Europese low cost markt aan de hand van het zogenaamde levenscyclusmodel.

2.1 De deregulering van de Europese markt

Lange tijd (sinds de tweede wereldoorlog) was de luchtvaartsector een sterk door de overheid gereguleerde en afgeschermd sector. Concreet kwam deze regulering erop neer dat er zowel over tarieven, toegang tot de markt, routes, landingsrechten en dergelijke meer, bilaterale overeenkomsten en precieze afspraken tussen landen bestonden. Deze regulering leidde ertoe dat de Europese luchtvaartmarkt een markt was zonder gezonde concurrentie met een dienstverlening die allerm minst efficiënt was en tarieven die evenmin redelijk waren. Negen jaar na de deregulering van de Amerikaanse luchtvaartsector creëerde de Europese Unie een nieuw kader waarbinnen de luchtvaartsector zich kon reorganiseren met als uiteindelijk doel een vrijgemaakte Europese markt.

Deze reorganisatie verliep in vier fasen:

Een eerste fase in 1987 met maatregelen die vooral over de concurrentie binnen de luchtvaartsector handelde.

Een tweede reeks maatregelen volgde in 1990 en richtte zich voornamelijk op de tarieven, daarnaast gaven deze maatregelen het recht aan alle Europese luchtvaartmaatschappijen om passagiers van en naar andere EU landen te vervoeren.

Een derde reeks maatregelen werd in 1993 ingevoerd voornamelijk in verband met de markttoegang.

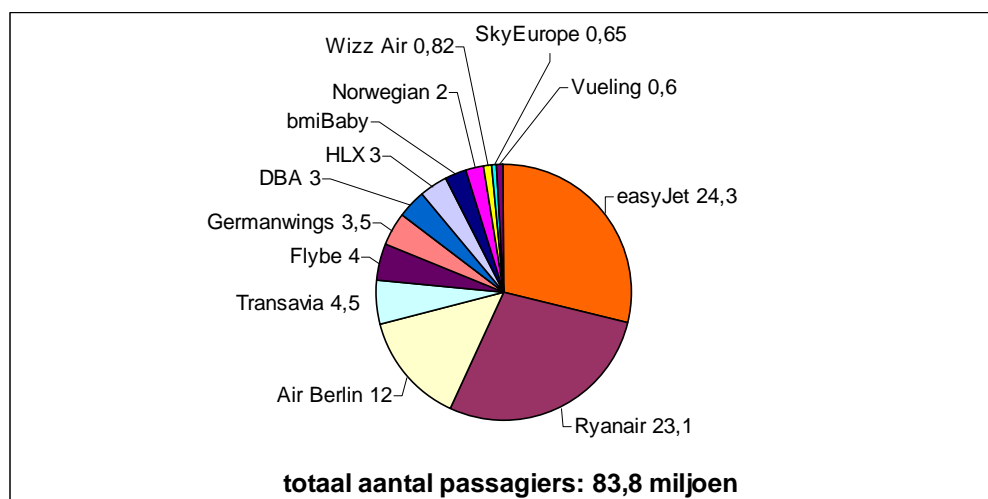
In 1997 kregen alle carriers die een licentie hadden het recht om op alle routes binnen de hele EU te opereren.

Op het einde van het dereguleringsproces ontstond een vrijgemaakte en eengemaakte Europese markt. Europese carriers kregen vrijheid betreffende de keuze van hun routes, hun prijzen, vluchtschema's,... (De Bock, 1994; ELFAA, 2004; Lawton, 2002, p.14-21; Meersman et al., 2004, p.118-125; Scharpenseel, 2001, p.103-105)

Het is deze deregulering van de Europese luchtvaartsector die de opkomst van de Europese low cost carriers mogelijk gemaakt heeft.

2.2 Spelers op de Europese markt

Figuur 2: De passagiersaantallen van de maatschappijen in 2004 in miljoen passagiers



Bron: eigen verwerking op basis van jaarverslagen van de maatschappijen en datagegevens van Air Transport Intelligence

Figuur 2 geeft het aantal vervoerde passagiers per maatschappij in miljoen passagiers weer in 2004. In totaal vervoerden deze maatschappijen samen bijna 84 miljoen passagiers¹⁰. Uit de figuur kunnen we besluiten dat de low cost markt sterk geconcentreerd is bij de marktleiders namelijk easyJet en Ryanair die samen meer dan 50% van het totale aantal passagiers vervoeren. Het overige deel van de markt is zeer sterk gefragmenteerd.

¹⁰ Er bestaan nog een aantal andere lage kostenmaatschappijen in Europa maar hier worden enkel de belangrijkste in beeld gebracht.

Figuur 3 geeft het aantal vervoerde passagiers per lage kostenmaatschappij in miljoen passagiers weer voor 2006. In totaal werden in dit jaar 121,3 miljoen passagiers vervoerd door de lage kostenmaatschappijen samen. Indien we deze figuur vergelijken met de voorgaande blijkt duidelijk dat de markt een evolutie doorgemaakt heeft.

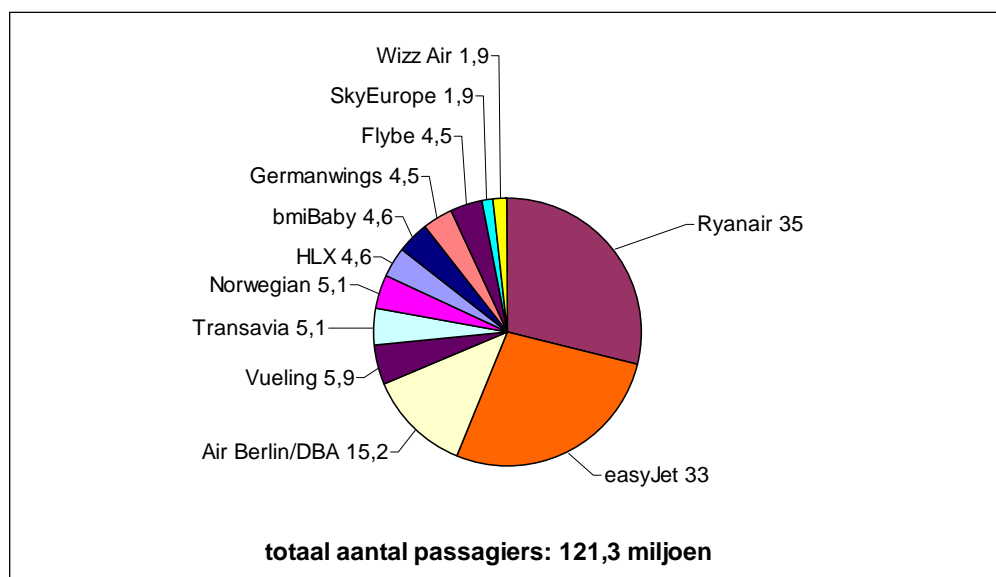
Eerst en vooral blijkt hieruit dat de markt anno 2006 gedomineerd wordt door drie grote spelers namelijk Ryanair, easyJet en Air Berlin/DBA; zij vervoeren samen ongeveer 70% van het totale aantal passagiers. De rest van de markt blijft erg gefragmenteerd.

Ten tweede blijkt uit de figuur duidelijk de groei van een aantal maatschappijen met name Wizz Air, SkyEurope en het Spaanse Vueling.

Ten derde blijkt uit de figuur dat DBA anno 2006 opgegaan is in Air Berlin. Meer hierover in hoofdstuk 4 onder punt 4.3.2.2.

Tenslotte valt ook op dat Ryanair anno 2006 groter is qua vervoerde passagiers dan rivaal easyJet. Deze verschillende evoluties worden in de loop van deze verhandeling van naderbij besproken.

Figuur 3: De passagiersaantallen van de maatschappijen in 2006 in miljoen passagiers



Bron: eigen verwerking op basis van jaarverslagen van de diverse maatschappijen en ELFAA

In de volgende paragrafen worden eerst de twee grootste maatschappijen besproken en daarna worden enkele kleinere maatschappijen kort toegelicht.

2.2.1 Ryanair

Ryanair was de eerste en blijft de grootste en de belangrijkste low cost carrier in Europa. Ryanair werd in 1985 opgericht in Ierland door de Ryan-familie. Het begon zijn activiteit met een 15-zetelig Bandeirante vliegtuig waarmee dagelijks vluchten tussen Ierland en Engeland aangeboden werden. Oorspronkelijk begon Ryanair niet als low cost carrier, al trachtte het wel door lagere prijzen de concurrentie met British Airways en Aer Lingus aan te gaan. Zo bood Ryanair in haar beginjaren verschillende klassen aan (Decker, 2004, p.26 ; Doganis, 2006, p.159-162 ; Ryanair, About us).

Hoewel Ryanair in de eerste drie jaren snel groeide zowel qua vloot als qua aantal vervoerde passagiers en routes, was de onderneming toch niet winstgevend en dat ondanks de lagere operationele kosten dan deze van de traditionele maatschappijen. In 1991 liep het verlies op tot 20 miljoen GBP (Doganis, 2006, p.160; Ryanair, About us). De hierop volgende jaren onderging Ryanair een diepgaande herstructurering. Deze herstructurering begon wanneer Michael O’Leary CEO van de maatschappij werd en het management onder zijn leiding besloot Ryanair om te vormen naar een echte low cost maatschappij volgens het Southwest-model. Concreet betekende dit dat business klasse afgeschaft werd, dat er nog maar gebruik werd gemaakt van één enkel vloottype en dat de gratis maaltijden aan boord afgeschaft werden. Hierdoor konden de prijzen drastisch dalen. (Decker, 2004, p.26; Ryanair, About us). Ryanair werd op deze manier een ‘Southwest-kloon aangepast aan de Europese markt’ (Lawton, 2004, p. 93). Sinds deze grondige herstructurering is Ryanair winstgevend.

Vanaf 1997 kon Ryanair zich, dankzij de al eerder vermelde gedereguleerde Europese markt, uitbreiden buiten het Verenigd Koninkrijk waarna een snelle expansie op het Europese continent volgde. Het was ook in 1997 dat Ryanair een publieke onderneming wordt die op Dublin Stock Exchange, Londen Stock Exchange en de Nasdaq genoteerd staat (Ryanair, About us).

Terwijl de snelle groei van Ryanair doorging, nam de onderneming in april 2003 Buzz over; een in Stansted gevestigde dochtermaatschappij van KLM. Ryanair sloot Buzz voor een maand en heropende vervolgens 13 voormalige Buzz' routes tegen de helft van de door Buzz gevraagde prijs (Ryanair, About us).

Anno 2007 zal Ryanair meer dan 42 miljoen passagiers over 454 routes binnen 24 Europese landen vervoeren. Ryanair is sinds de herstructurering in 1991 altijd trouw gebleven aan haar 'hou het zo eenvoudig mogelijk' principe wat haar vandaag de dag tot de meest bekende en belangrijkste low cost carrier maakt.

2.2.2 easyJet

EasyJet werd in 1995 opgericht door de Griekse miljonair Stelios Haji-Ioannou en is de grootste concurrent van Ryanair.

EasyJet begon met het aanbieden van korte vluchten tussen Londen Luton, Edinburgh en Glasgow en in tegenstelling tot Ryanair is haar uitgangspunt altijd het low cost¹¹ principe geweest (Decker, 2004, p.28; Doganis, 2006, p.160; easyJet, over easyJet).

De in 1997 volledige gedereguleerde Europese luchtvaartmarkt zorgde ervoor dat easyJet, net zoals Ryanair, haar activiteiten kon uitbreiden op het hele Europese continent. Deze expansie zorgde ervoor dat easyJet voor het eerst winst boekte in 1997 (easyJet, over easyJet). Sinds november 2000 is easyJet op de London Stock Exchange genoteerd.

In verschillende opzichten vormde 2002 een sleuteljaar voor easyJet. In de eerste plaats nam easyJet in 2000 de low cost carrier Go Fly over. Go Fly werd in 1998 opgericht onder British Airways. In tegenstelling tot wat Ryanair met Buzz deed, werd Go Fly wel geïntegreerd in het easyJet netwerk. Deze integratie werd in 2003 volledig afgerond (Campbell & Kingsley-Jones, 2002, p.3; Delmartino, De Standaard 17/05/2002; easyJet, over ons). Daarnaast nam easyJet in 2002 ook een optie van negen maanden om eventueel DBA, een lage kostenalternatief van British Airways in Duitsland, te kopen.

¹¹ De lanceringslogan van easyJet "Making flying as affordable as a pair of jeans" maakt dit duidelijk.

In maart 2003 zag easyJet echter af van deze optie omdat ze de concurrentie op de Duitse lage kostenmarkt van onder andere Ryanair en Germanwings vreesde evenals de te rigide Duitse arbeidswetgeving (De Standaard 19/03/2003; easyJet, online jaarverslag 2003). Tenslotte vond er in 2002 ook een managementverandering plaats: oprichter en CEO Stelios Haji-Ioannou werd opgevolgd door R. Webster¹², hoewel de stichter nog wel hoofdaandeelhouder bleef.

Een belangrijk aspect van easyJet's businessstrategie is een sterke bedrijfscultuur, de zogenaamde 'oranje cultuur'. Op deze manier hoopt easyJet zijn werknemers te motiveren om de easyJet strategieën te implementeren (Lawton, 2002, p.117).

Naast easyJet is Stelios Haji-Ioannou ook aandeelhouder bij verschillende andere ondernemingen zoals easyInternetCafe, easyJethotels, easyCinema, ... Op deze manier slaagt Stelios erin easyJet te diversifiëren, dit kan in de toekomst een voordeel opleveren. Over deze strategie meer in hoofdstuk 4 onder punt 4.3.1 (Decker, 2004, p.29; De Standaard, 07/04/03).

Er valt op te merken dat easyJet (bijna) niet op secundaire/lokale luchthavens vliegt alhoewel ze de low cost strategie vanaf haar beginjaren gevolgd heeft.

Tabel 4 geeft de kerninformatie weer van de 3 belangrijkste low cost carriers. Uit deze tabel blijkt dat Southwest duidelijk de grootste is qua vloot, aantal passagiers en het aantal tewerkgestelde personeelsleden. Opmerkenswaardig is dat Ryanair duidelijk het grootste aantal bestemmingen aandoet. Het aantal personeelsleden is ook frappant: daar waar easyJet en Ryanair qua vervoerde passagiers bijna even groot zijn, is er toch een groot verschil in aantal personeelsleden dat binnen de twee maatschappijen tewerkgesteld is. Het verschil in tewerkgestelde personeelsleden is nog significanter indien de twee West-Europese lage kostenmaatschappijen met Southwest vergeleken worden: Southwest vervoert drie keer zo veel passagiers maar haar personeelsbestand is minstens acht keer groter dan dat van de West-Europese maatschappijen. Vervolgens is het ook merkwaardig dat de winst van Ryanair en Southwest niet zo ver uit elkaar liggen, hoewel laatstgenoemde bijna drie keer zoveel passagiers vervoert. Daarenboven bedraagt de omzet van Southwest meer dan vier keer deze van Ryanair.

¹² R. Webster werd op 1 december 2005 opgevolgd door A. Harrison

Tabel 4: Belangrijke informatie over de drie grootste low cost carriers voor 2006

	Southwest¹³	Ryanair	easyJet¹⁴
Gesticht in	1967	1985	1995
Vloot	483	120	122
Belangrijkste uitvalsbasis	Texas Love Field	Dublin	London- Luton
Aantal bediende luchthavens	63	94	64
Aantal passagiers (in milj.)	96,3	34,8	33
Aantal werknemers	32 000	2 604	4 152
Omzet (in milj. €)	6 887	1 693	2 389
Netto winst/verlies (in milj. €)	378	307	190

Bron: gegevens uit de jaarrekeningen online te consulteren

2.2.3 Kleinere spelers op de markt

Uit figuur 2 blijkt dat naast de twee grote spelers ongeveer 50% van het marktaandeel verder verdeeld wordt onder kleinere maatschappijen. Deze maatschappijen zijn ontstaan als low cost alternatief van de traditionele airlines, als chartermaatschappij of direct als low cost maatschappij.

Vooraf binnen het Duitse grondgebied zijn meerdere spelers actief. Zo vinden we er Hapag-Lloyd Express dat sinds 2007 samen met Hapagfly onder de naam TUIfly¹⁵ (de low cost carrier van toerismemaatschappij TUI) opereert, Germanwings en DBA/Air Berlin¹⁶ terug. Zoals hierboven reeds vermeld, neemt DBA/Air Berlin een steeds meer prominente plaats op de markt in, zeker sinds de consolidatie van de twee maatschappijen.

¹³ Omzet en netto winst/verlies werden omgezet van \$ naar € aan de hand van de historische wisselkoers op 31/12/2006, aangezien de maatschappij haar boekjaar op deze datum afsluit. Deze wisselkoers werd teruggevonden op <http://www.xe.com> en bedroeg op deze datum 1 \$ = 0,758 €

¹⁴ Omzet en netto winst/verlies werden omgezet van £ naar € aan de hand van de historische wisselkoers op 30/07/2006, aangezien de maatschappij haar boekjaar op deze datum afsluit. Deze wisselkoers werd teruggevonden op <http://www.xe.com> en bedroeg op deze datum 1 GBP = 1,475 €

¹⁵ Meer over deze fusie tussen de twee maatschappijen te vinden in hoofdstuk 4 onder punt 4.3.2.1.

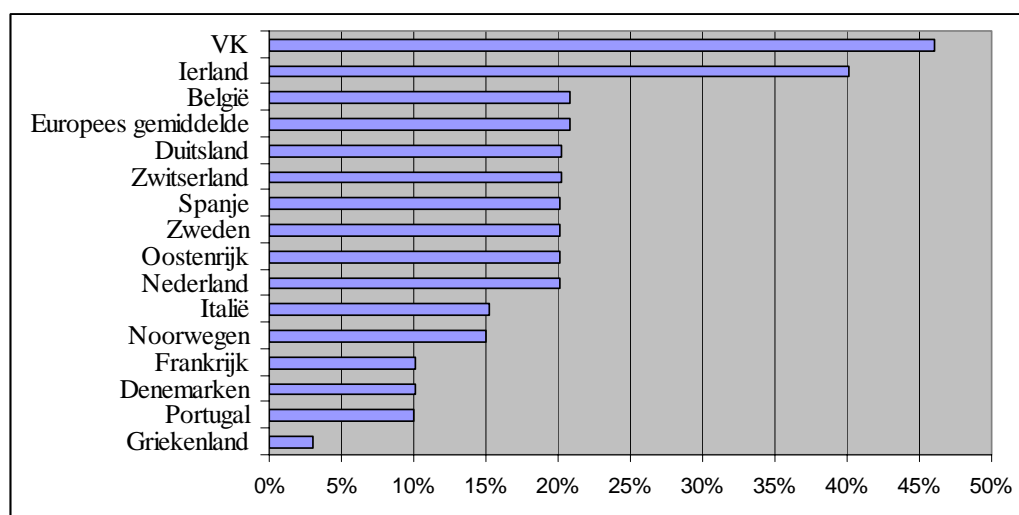
¹⁶ Air Berlin nam DBA in augustus 2006 over, DBA zal volledig binnen Air Berlin geïntegreerd worden waardoor de twee maatschappijen momenteel min of meer naast elkaar blijven bestaan, tegen de zomer 2007 zou alles onder de naam Air Berlin moeten opereren. Een volledig overzicht van deze overname is terug te vinden onder punt 4.3.2.2 in hoofdstuk 4.

Op de Engelse markt zijn vooral bmibaby, een dochter van *full service* maatschappij British Midland, en Flybe actief. De laatste concentreert zich voornamelijk op het aanbieden van vluchten binnen de UK.

In Nederland is vooral de low cost carrier Transavia (een onafhankelijk deel van de Air France-KLM groep) actief, met als belangrijkste uitvalsbasis Amsterdam.

Op de Scandinavische markt is het vooral Norwegian (Air Shuttle) die marktaandeel verkrijgt, met als belangrijkste uitvalsbasis Fornebu, net buiten Oslo.

Figuur 4: Marktpenetratie van low cost carriers op de intra-Europese markt (maart 2005)



Bron: Eigen verwerking op basis van DOGANIS, R., 2006, p. 162

Figuur 4 geeft de marktpenetratie van de low cost carriers anno 2005 op de intra-Europese markt weer.

Uit de figuur blijkt dat België qua marktpenetratie op het Europese gemiddelde zit en dat de penetratie vooral hoog is in het Verenigd Koninkrijk en in Ierland. Dit is niet toevallig aangezien de bakermat van de Europese low cost carriers net in deze twee landen ligt.

Belangrijk om te weten is dat er eind 2006 binnen Europa meer dan 50 lage kostenmaatschappijen actief waren; hetgeen een marktaandeel vertegenwoordigde van meer dan 20% van alle intra-Europese vluchten.

In het verdere verloop van deze verhandeling zal vooral naar de grootste spelers gerefereerd worden.

2.3 Groeifasen in de Europese low cost markt

Lage kostenmaatschappijen boekten kwartaal na kwartaal hogere winsten en hun groei overtrof de verwachtingen van specialisten (vooral tijdens de periode 2001-2003 toen de traditionele luchtvaartmaatschappijen een crisis¹⁷ doormaakten). Dit was althans het geval tot 2004. Vanaf dan begonnen steeds meer vragen te rijzen bij specialisten; zij vroegen zich af of de groei en de winst van de lage kostenmaatschappijen niet stilaan hun hoogtepunt bereikt hadden. Verschillende bronnen spreken op dit vlak al van een ware ‘*low cost bubble*’¹⁸ die net zoals de ‘dot.com bubble’ binnenkort uiteen zou kunnen spatten en deze visie wordt ook ondersteund door studies van enkel belangrijke consultancybureaus die anno 2005 gepubliceerd werden¹⁹. De belangrijkste oorzaak van deze mogelijk bubble is de te snelle groei (zowel in aantal maatschappijen als individueel) van de lage kostenmaatschappijen in de afgelopen jaren hetgeen volgens O’Leary, CEO van Ryanair dan ook onvermijdelijk zal ontaarden in een ‘*bloodbath in Europe’s airlines*’ (Business Europe, 16-30/11/2004).

Om de groei/evolutie van een bepaald product te begrijpen kunnen we een beroep doen op het concept van de productlevenscyclus. Uit [figuur 5](#), die dit model visueel weergeeft, blijkt dat elke sector/product vier fases doorloopt: de introductie-, groei-, volwassenheid- en de neergangsfase. Elk van deze fases wordt geassocieerd met een mogelijk groeipotentieel en bepaalde kenmerken.

Dit levenscyclusmodel wordt in de onderstaande paragrafen concreet toegepast op de West-Europese lage kostenmarkt.

¹⁷ Algemeen wordt aangenomen dat deze crisis van start ging na 11 september maar uit cijferanalyse blijkt dat de crisis al vanaf 2000 in de lucht hing en 11 september uiteindelijk de druppel op de hete plaat was. Belangrijkste reden voor deze crisis was enerzijds een algemene economische terugval (nog eens versterkt door de dot.com bubble) anderzijds kampte de sector ook met overcapaciteit op lange afstandsvluchten. De crisis werd na 11 september nog verder in de hand gewerkt door de oorlog in Irak in 2003 en het uitbreken van het SARS virus (Doganis, 2006, p. 157).

¹⁸ Deze term werd onder andere gebruikt in Crump, 2004, p.24.

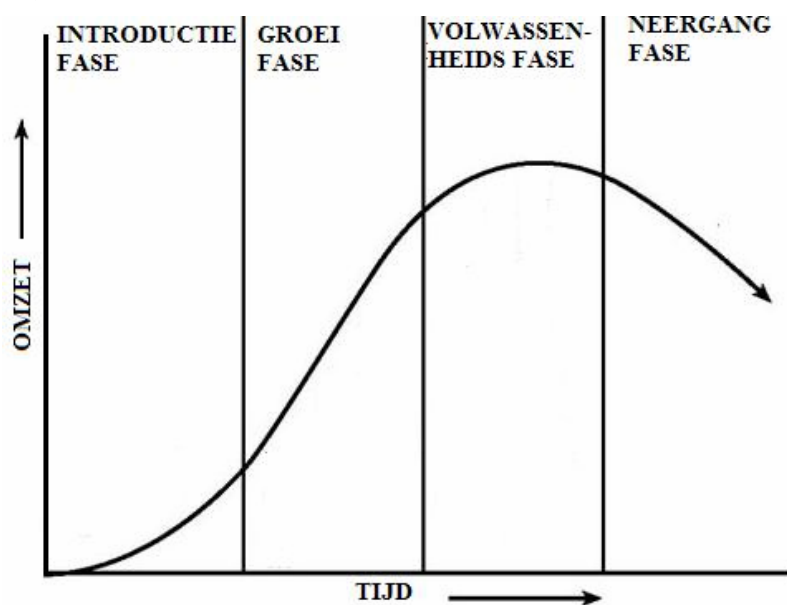
¹⁹ Beisel, Heile & Delarue, 2005 voor Arthur D.Little en Pompeo, 2005 voor Mckinsey.

2.3.1 De introductiefase

De introductiefase kunnen we in het begin van de jaren '80 tot midden van de jaren '90 situeren; deze periode wordt namelijk gekarakteriseerd door een langzaam groeiende afzet, weinig spelers op de markt en bovendien wordt er in deze periode nauwelijks of geen winst gemaakt. In deze fase vinden we op de West-Europese low cost markt bijna geen andere ondernemingen terug dan de twee grote.

Zoals onder punt 2.2.1 en 2.2.2 reeds gesteld, maakten beide grote maatschappijen in de eerste jaren na hun oprichting belangrijke verliezen omdat de lage ticketprijzen de werkingskosten niet konden dekken, ook al waren deze kosten lager dan deze van de traditionele luchtvaartmaatschappijen.

Figuur 5: Productlevenscyclus



Bron: Kotler, P., Armstorng, G., Saunders, J., Wong, V., 2003, p. 549

2.3.2 De groeifase

De tweede fase namelijk de groeifase wordt gekenmerkt door toenemende winst en door een uitbreiding van de markt. Het is duidelijk dat we deze fase voor de Europese low cost carriers terugvinden vanaf de deregulering van de Europese markt.

De deregulering van de Europese markt is, zoals sommige auteurs stellen, een nodige maar geen voldoende voorwaarde voor de groei van de low cost markt. Naast een gedereguleerde markt is ook de aanwezigheid van gemotiveerde en opmerkenswaardige *entrepreneurs* noodzakelijk (denken we hierbij onder andere aan Stelios Haji-Ioannou van easyJet en Michael O'Leary van Ryanair) zonder hen zou zelfs in een gedereguleerde markt de groei van de low cost carriers beneden de mogelijkheden blijven. Daarnaast zijn ook een voldoende hoge economische welvaart, de aanwezigheid van minder druk bevolkte secundaire luchthavens en de ontwikkeling van het internet onontbeerlijke factoren om de groei van de low cost markt te maximaliseren (Graham, Humphreys, Ison & Aickena, 2006, p.87).

Waar het begin van deze fase relatief duidelijk is, is dit voor het 'einde' van deze fase minder het geval. Algemeen wordt echter vaak gesteld dat de low cost markt zich anno 2004 in de volgende fase namelijk de volwassenheidsfase, bevindt. Wat hieronder besproken wordt, is dan ook specifiek op deze tijdsperiode gericht.

Het valt op dat de groeifase van de low cost carriers in grote mate samenvalt met de crisis in de traditionele luchtvaartindustrie. Tegen het nieuwe millennium werd immers duidelijk dat het businessmodel van de traditionele *full service* luchtvaartmaatschappijen doorbroken was. Het normale model bleek immers niet meer langer in staat om voldoende opbrengst te genereren om de traditionele kosten te dekken en tegelijkertijd ook nog een voldoende rate-of-return op geïnvesteerd kapitaal te genereren. Het traditionele luchtvaart businessmodel, ontwikkeld om iedereen van om het even waar naar om het even waar te brengen, bleek niet langer economisch houdbaar te zijn (Tretheway, 2004, p. 9).

2.3.2.1 Uitbreiding van de markt

De uitbreiding van de markt manifesteert zich voor de low cost markt in twee aspecten: enerzijds neemt het aantal spelers op de markt toe en anderzijds neemt ook het netwerk m.a.w. het aantal routes die de maatschappijen aandoen en het aantal luchtvaartbases, toe.

Het is in deze fase dat de meeste van de onder punt 2.2.3 genoemde kleinere maatschappijen, mede aangemoedigd door het succes van easyJet en Ryanair, in de markt verschijnen.

Daarnaast is het ook in deze periode dat grote traditionele luchtvaartmaatschappijen hun eigen alternatief van de low cost carrier op de markt lanceren; zo lanceerde British Airways in 1997 de lage kostenmaatschappij Go²⁰, volgde Lufthansa met het reeds eerder vermelde Germanwings evenals KLM dat de maatschappij Buzz²¹ lanceerde. Vermeldenswaardig in deze periode is ook de omvorming van de chartermaatschappij Virgin Express tot een meer low cost georiënteerde maatschappij.

Enerzijds neemt het aantal low cost maatschappijen in deze periode toe, anderzijds verdwijnen er ook ieder jaar weer enkele en neemt de concurrentie binnen de markt toe. De ondernemingen proberen hun modellen te differentiëren om zo een voordeel op hun concurrenten te halen.

Naast de toename van het aantal spelers op de markt neemt ook de grootte van het netwerk/de aangedane routes toe. Dit laatste komt erop neer dat zowel het aantal bestemmingen, de frequenties waarmee op een bepaalde bestemming gevlogen wordt en het aantal landen waarnaar gevlogen wordt alsook het aantal uitvalsbasisen, toenemen.

Algemeen wordt gesteld dat de routes in vier grote categorieën onderverdeeld kunnen worden: ten eerste zijn er de intercontinentale routes, ten tweede de binnenlandse vluchten (binnen eenzelfde land van de EU), ten derde de intra-Europese routes en tenslotte de andere Europese routes (vluchten van/naar/tussen niet EU-landen al dan niet binnenlands).

Het is in de groeifase van de low cost markt dat vooral het aantal intra-Europese routes sterk toeneemt. In tien jaar tijd namelijk van 1996 tot 2004, verdubbelde het aantal aangedane intra-EU routes. Deze groei wordt verklaard door reeds aangehaalde factoren: enerzijds de in de Europese Unie voltrokken deregulatie en anderzijds de groei van het aantal spelers op de markt.

Tabel 5 geeft deze evolutie van het aantal aangedane intra-Europese stadsparen voor de periode 1996-2004 weer. Uit deze tabel blijkt dat deze in acht jaar tijd ongeveer meer dan exponentieel toegenomen zijn.

²⁰ Deze werd zoals al eerder vermeld overgenomen door easyJet in 2002.

²¹ Deze werd zoals al eerder vermeld overgenomen door Ryanair in 2003.

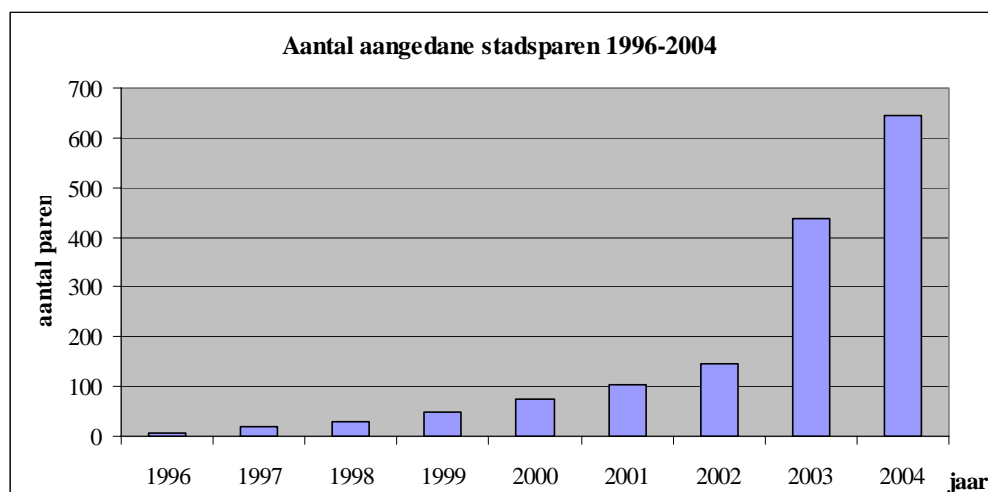
Figuur 6 geeft deze enorme groei grafisch weer.

Terwijl de intra-EU routes een enorme groei kenden tijdens deze periode op de low cost markt, bleef de groei van de binnenlandse vluchten eerder beperkt. Deze geringe ontwikkeling is voornamelijk door twee factoren te verklaren: ten eerste had de Europese deregulering weinig tot geen impact op dit soort routes en ten tweede is ook de concurrentie op zulke routes van onder andere hoge snelheidstreinen niet te onderschatten.

Tabel 5: De evolutie van het bediende aantal intra-Europese 'stadsparen' voor de periode 1996-2004

Maatschappij	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Air Berlin								126	121
bmi baby								31	43
Dbc									11
easyJet		7	10	16	24	26	32	38	86
Go				8	16	21	31	39	
Flybe								28	39
Germanwings									22
Hapag Lloyd									
Express								7	33
Norwegian								4	18
Ryanair	8	11	18	26	33	43	53	78	130
Buzz						14	15	22	
andere							14	65	142
TOTAAL	8	18	28	50	73	104	145	438	645

Bron: OAG

Figuur 6: Evolutie van het aantal aangedane stadsparen voor de periode 1996-2004

Bron: verwerking op basis van OAG

Intercontinentale vluchten worden (nog) niet aangeboden door de Europese low cost carriers. Volgens Franke is dit voornamelijk te wijten aan het feit dat *hubs*, zoals deze door de traditionele maatschappijen aangeboden worden, onvermijdbaar zijn bij intercontinentale vluchten. Deze *hubs* zorgen immers voor de concentratie van passagiers die vanuit verschillende plaatsen komen, waardoor een hoge *load factor* bereikt kan worden. Deze laatste is onontbeerlijk voor het behalen van aanvaardbare eenheidskosten. Het aanbieden van *hubs* is dus noodzakelijk om winstgevend te kunnen zijn op de intercontinentale markt. Daarenboven is ook de vloot die de lage kostenmaatschappijen gebruiken niet geschikt voor het uitvoeren van lange afstandsvluchten (Franke, 2004, p.15).

Opvallend is dat de grootste low cost netwerken ontwikkeld werden in landen waar chartervluchten al succesvol waren zoals in Duitsland, de UK en België. Chartervluchten kunnen dan ook in zekere mate gezien worden als de voorlopers van de low cost vluchten (Dobruszkes, 2006, p.254).

2.3.2.2 Toename van de winst en het aantal vervoerde passagiers

Naast de uitbreiding van de markt wordt deze groeifase ook gekenmerkt door een toename van de winst voor de actieve maatschappijen. Enige nuance in bovenstaande stelling is aan te bevelen; bovenstaande wil immers zeker niet zeggen dat om het even welke onderneming die op de markt opereert, winst zal maken en op de markt zal blijven.

Voorbeelden dat dit niet altijd zo is, zijn de al eerder aangehaalde maatschappijen Buzz en Go, die resp. door Ryanair en easyJet overgenomen werden omdat ze niet winstgevend bleken.

Nieuwe spelers op de markt zullen zelden of nooit vanaf het eerste jaar winst maken. Zij worden immers eerst met gigantisch hoge kosten geconfronteerd waardoor winst maken in de eerste jaren haast onmogelijk is. Belangrijk opdat ondernemingen in zulke expansieve markt ook effectief winst kunnen genereren is dat ze het low cost concept op een efficiënte wijze integreren en toepassen.

De stijgende winst vinden we dan ook voornamelijk terug bij de pioniers. Zoals onder punt 2.2.1 vermeld, zag Ryanair, dat sinds het begin van de jaren '90 zijn model grondig aanpaste naar het Southwest-model, zowel zijn omzet als zijn winst jaar na jaar toenemen (tot 2004). Eenzelfde evolutie geldt voor easyJet vanaf 1997 sinds het ten volle van de Europese gedereguleerde markt kon profiteren.

Tabel 6 geeft omzet, resultaat²² en het aantal passagiers en hun veranderingen weer voor de twee grootste maatschappijen voor de periode 1999-2006.

De volgende paragrafen geven, alvorens deze cijfers verder te interpreteren, eerst een definitie van omzet en winst zoals deze gedefinieerd zijn voor de lage kostenmaatschappijen.

Omzet verwijst voor de maatschappijen naar twee belangrijke bronnen van inkomsten: enerzijds (en voor het grootste gedeelte) de inkomsten verkregen uit de verkoop van vliegtuigtickets. Anderzijds bestaat de omzet ook uit de verkoop van snacks en drank aan boord, kredietkaart*fees*, *fees* voor overgewicht van de bagage, supplementen die aangerekend worden onder andere voor het wijzigen van de boeking en commissies verkregen door de op hun website aangeboden producten van derden zoals de verhuur van auto's en de mogelijkheid tot boeken van hotels.

²² Om een vergelijking tussen de twee maatschappijen te kunnen maken, werden de cijfers in GBP omgezet naar EUR. Deze omzetting gebeurde tegen de koers van 30 september van het betreffende jaar, aangezien easyJet haar boekjaar op deze datum afsluit. Deze historische wisselkoersen werden geraadpleegd op <http://www.xe.com>

Het resultaat bestaat voor de luchtvaartmaatschappijen uit het verschil tussen de inkomsten en de operationele en niet-operationele kosten. De kosten van de lage kostenmaatschappijen bestaan voornamelijk uit grondhandelingskosten, luchthavengerelateerde kosten, taksen, brandstofkosten, personeelskosten, depreciatie en verzekeringskosten, distributie- en administratiekosten.

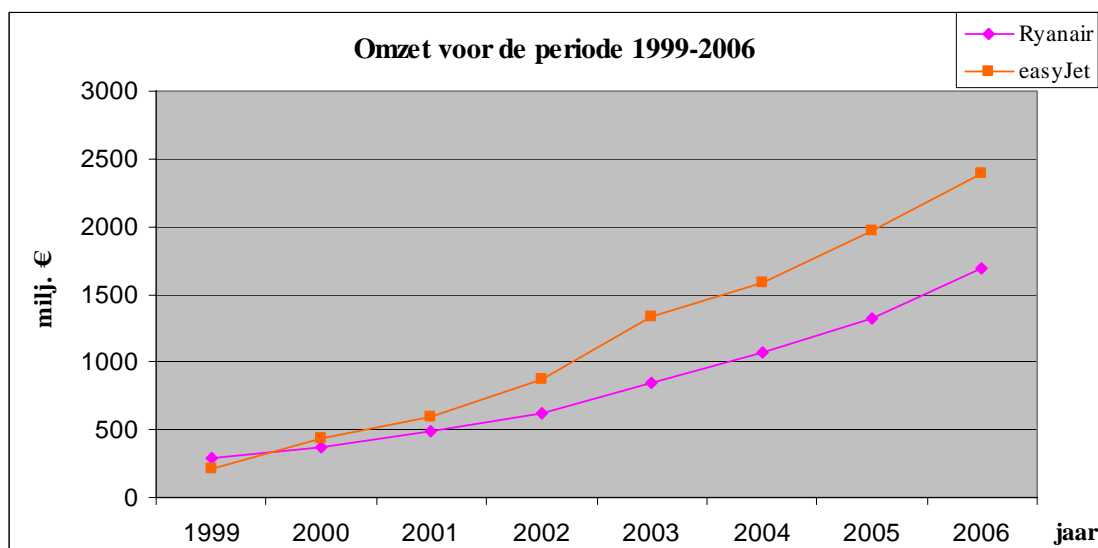
Tabel 6: Omzet, resultaat, aantal passagiers en hun procentuele verandering voor de twee grootste maatschappijen voor de periode 1999-2006

		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
E A S Y J E T	omzet milj. £	139	263	356	552	932	1 091	1341	1 619
	omzet milj. €	216	437	591	877	1 329	1 589	1 967	2 389
	% verandering		88,6%	35,3%	54,7%	68,8%	17,0%	23,0%	20,7%
	resultaat milj. £	1	22	40	72	52	62	83	129
	resultaat milj. €	2	36	65	114	74	90	121	191
	% verandering		1700,0%	81,4%	78,6%	-27,0%	19,0%	33,8%	55,4%
	milj. passagiers	3,67	5,6	7,1	11,4	20,3	24,3	29,6	33
	% verandering		52,6%	26,8%	60,6%	78,1%	19,7%	21,8%	11,5%
	omzet milj. €	296	370	487	624	843	1 074,2	1 319	1 693
	% verandering		25,1%	31,7%	28,0%	35,0%	27,4%	22,7%	28,4%
R Y A N A I R	resultaat milj. €	58	73	105	150	239	207	280	307
	% verandering		25,4%	44,1%	43,9%	59,2%	-13,7%	35,5%	9,5%
	milj. passagiers	4,9	5,5	7,4	11,1	15,7	23,1	27,6	35
	% verandering		12,2%	34,5%	50,0%	41,4%	47,1%	19,5%	26,8%

Bron: eigen verwerking op basis van de online jaarrekeningen van de maatschappijen

Figuur 7 geeft de evolutie van de omzet, op basis van bovenstaande cijfers, weer voor de 2 grootste maatschappijen voor de periode 1999-2006. Uit deze figuur blijkt dat de maatschappijen voor de periode 1999-2003²³ een duidelijke sterke, quasi exponentiële groei kenden qua omzet. Indien de omzet van easyJet en Ryanair met elkaar vergeleken worden, blijkt dat easyJet sinds 2000 een grotere omzet dan Ryanair behaalt.

Figuur 7: Evolutie van de omzet van easyJet en Ryanair voor de periode 1999-2006

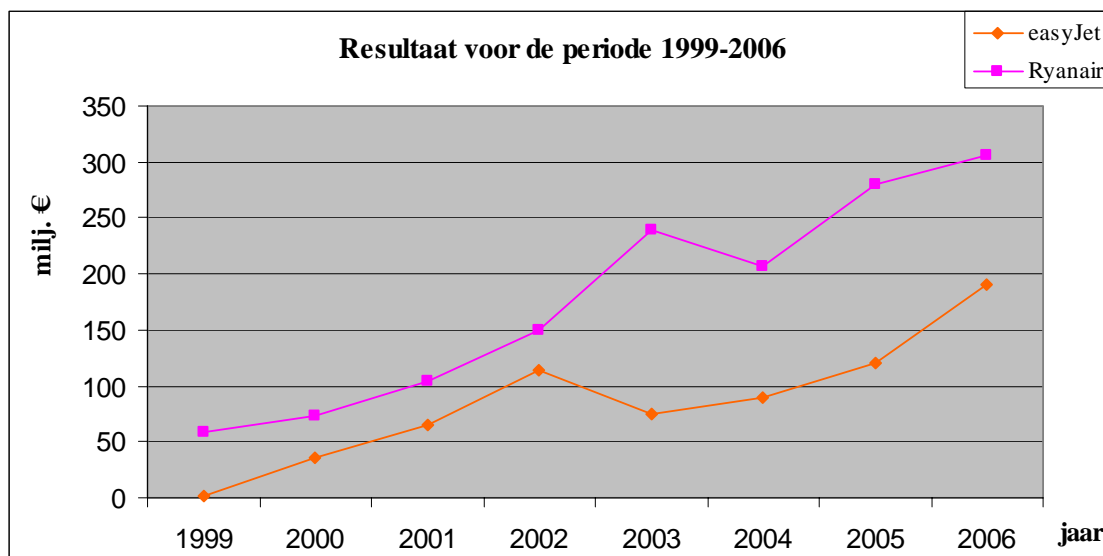


Bron: online financiële en jaarverslagen van de maatschappijen

Figuur 8 geeft de evolutie van het resultaat van easyJet en Ryanair voor de periode 1999-2006 weer. Uit deze figuur blijkt dat het resultaat van Ryanair voor de periode 1999-2003 eenzelfde constant stijgende trend vertoont als de omzet. Het resultaat van EasyJet vertoont echter een dalende trend voor de periode 2003. Deze daling wordt echter verklaard door de integratiekosten van de overgenomen maatschappij Go (easyJet, online jaarverslag 2003). Uit de figuur blijkt verder duidelijk dat Ryanair gedurende de hele periode een hoger resultaat behaalt dan easyJet. Dit laatste is toch opvallend, aangezien uit figuur 7 bleek dat easyJet vanaf 2000 een hoger resultaat dan Ryanair behaalt. Hieruit kan besloten worden dat Ryanair een grotere kostenbeheersing heeft dan easyJet.

²³ De bespreking betreft hier enkel de periode 1999-2003 aangezien dit deel specifiek gericht is op de groeifase van de markt. De periode vanaf 2004 wordt besproken onder punt 2.3.3 en verder uitgediept in hoofdstuk 3.

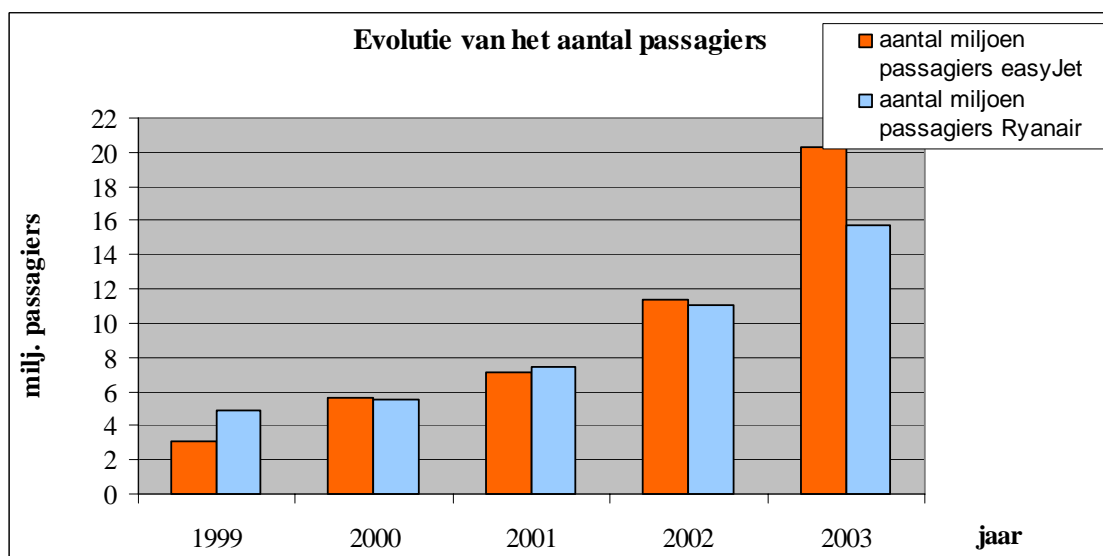
Figuur 8: Evolutie van het resultaat van easyJet en Ryanair voor de periode 1999-2006



Bron: financiële en jaarverslagen van de maatschappijen

Figuur 9 geeft de evolutie van het aantal passagiers van easyJet en Ryanair weer. Uit deze grafiek blijkt duidelijk dat het aantal passagiers jaar na jaar toeneemt. In 2003 kent het aantal passagiers de grootste groei over de beschouwde periode. Het is ook in dit jaar dat easyJet concurrent Ryanair duidelijk voorbijsteekt qua passagiersaantal. Dit is hoofdzakelijk te verklaren door de overname van maatschappij Go inclusief haar passagiers. Op 4 jaar tijd verviervoudigde het aantal passagiers voor easyJet en verdrievoudigde dit voor Ryanair.

Figuur 9: Evolutie van het aantal passagiers (in miljoenen) voor de periode 1999-2003



Bron: jaarverslagen van de maatschappijen

Het aantal vervoerde passagiers geeft informatie over het marktaandeel en over de groei van een bepaalde onderneming maar geeft geen indicatie over de efficiëntie waarmee de maatschappijen hun vliegtuigen gebruiken.

Het is immers mogelijk dat een maatschappij een paar miljoen passagiers vervoert maar dat het merendeel van haar vliegtuigen slechts voor de helft gevuld is, wat absoluut niet efficiënt is. Daarom is niet enkel het aantal vervoerde passagiers van belang maar ook de zogenaamde *load factor*. Deze factor geeft het aantal passagiers weer in verhouding tot het aantal zetels dat beschikbaar is voor de passagiers. Dit is dus een indicatie zowel voor de efficiëntie evenals voor de winstgevendheid van een bepaalde maatschappij.

De *load factors* van zowel Ryanair als easyJet zijn altijd hoog geweest en kenden een stijgende trend. De *load factor* van easyJet is altijd lichtjes hoger dan deze van Ryanair. Eind jaren negentig schommelde deze rond de 70% in de opvolgende jaren steeg deze tot 83% voor beide maatschappijen.

Uit het voorgaande kunnen we concluderen dat de periode 1997-2003 duidelijk een periode van groei was voor de low cost carriers zowel qua passagiersaantallen, omzet, resultaat als de uitbreiding van het aantal spelers op de markt, de aangedane routes enzovoort. Het jaar 2004 vormt een keerpunt voor de low cost maatschappijen en betekent een duidelijke breuk met de voorgaande periode van grote groei.

In 2004 kondigden zowel Ryanair als easyJet voor het eerst in 6 jaar tijd een daling aan van de verwachte winst. Dit bracht onmiddellijk een heftige reactie op hun beurswaarde teweeg. (De Standaard, 28/01/2004; De Standaard, 06/05/2004; De Standaard, 08/06/2004; Vanschoubroek, 29/01/2004) Daarnaast verdwenen in 2004 verschillende maatschappijen uit de markt zoals het Engelse Duo en het Italiaanse Volare en werd Ryanair in 2004 door de Europese Commissie veroordeeld tot het terugbetalen van zogenaamde illegale staatshulp in het Charleroi-dossier, wat gevolgen heeft voor andere deals die Ryanair met luchthavens gesloten heeft (Doganis, 2006, p.188). Naast de dalende winstverwachtingen van de twee grootste lage kostenmaatschappijen bleek ook dat geen enkele van de maatschappijen die de afgelopen twee jaar tot de markt toegetreden waren, winstgevend was.

Deze winstdaling stond haaks tegenover de traditionele maatschappijen die voor het eerst sinds de crisis in 2004 terug winst begonnen te boeken.

In 2004 rees dan ook de vraag of het low cost model houdbaar zou blijven op langere termijn en of de ‘*low cost bubble*’ op barsten stond (Doganis, 2006, p.189). Anno 2007 kunnen we vaststellen dat de low cost markt vanaf 2004 langzaam in de volwassenheidsfase terecht is gekomen, wat bovenstaande problemen kan verklaren.

2.3.3 Volwassenheidsfase

Waar er in de groeifase nog voldoende plaats is voor diverse maatschappijen door het steeds stijgende passagiersaantal en de nieuwe markten, is er in de volwassenheidsfase slechts plaats voor enkele grote spelers op de markt. Zwakkere spelers in de markt zullen ofwel de markt moeten verlaten ofwel overgenomen worden door de sterke spelers.

Het is in het begin van deze fase dat de low cost carriers anno 2004 terecht gekomen zijn. De groei (niet in absolute maar in relatieve cijfers) neemt in deze fase af en de concurrentie zowel tussen low cost carriers onderling als tussen andere actoren neemt toe. In deze fase zullen enkel de sterkste lage kostenmaatschappijen overleven namelijk degene die als eerste de veranderde marktomstandigheden waarnemen en hierop dan ook met proactieve strategieën zullen reageren (hoofdstuk 4 werkt dit meer in detail uit), het landschap evolueert naar de toestand van consolidatie.

Gerenommeerde consultancybureaus Arthur D. Little en McKinsey bevestigen deze stelling. Deze laatste leggen vooral de nadruk op de vertraagde groei en dus dalende winst die deze fase met zich meebrengt.

Tabel 6 op p.37 geeft cijfers weer van omzet, resultaat en aantal passagiers voor de twee grote maatschappijen voor de periode 1999-2006. Hieruit kunnen een aantal conclusies getrokken worden in verband met de procentuele verandering (dit geeft het beste de zogenaamde ‘groei’ weer) in omzet, passagiers en in mindere mate voor het resultaat voor het jaar 2004. De jaren 2005 en 2006 worden in het volgende hoofdstuk meer in detail besproken.

Wanneer we de gegevens van easyJet bekijken, stellen we vast dat 2004 een duidelijke breuklijn betekent qua omzet: waar voor 2004 de procentuele verandering in de omzet altijd meer dan 30% bedroeg is deze na 2004 tot minder dan 25% gedaald. Ook vinden we in datzelfde jaar 2004 de laagste procentuele stijging terug namelijk 17%. Deze procentuele groei van 17% ligt duidelijk een stuk onder de gemiddelde groei van de periode 1999-2003 die 50% bedraagt.

Als we naar de procentuele veranderingen in het resultaat kijken is het eerste wat opvalt de negatieve groei in 2003 (ondanks een stijging van de omzet). Dit negatieve groeicijfer van het nettoresultaat is, zoals reeds eerder vermeld, te wijten aan verschillende oorzaken: enerzijds was 2003 het jaar waarin easyJet de overname van Go zo goed als afrondde en anderzijds bestelde easyJet in 2003 120 vliegtuigen van het type Airbus A319 (easyJet, 2003, online jaarrekening). Het jaar 2003 buiten beschouwing gelaten, kunnen we vaststellen dat de groei van het resultaat vanaf 2004 een serieuze buiteling maakt. Daar waar de groei in de topjaren nog rond de 70% ligt, stellen we vanaf 2004 vast dat deze niet meer boven de 20% uitkomt.

Uit [figuur 8](#) op p.39 blijkt dat 2004 ook in absolute cijfers een relatief zwak resultaat voor de maatschappij betekent. Het resultaat van 2004 ligt immers een stuk onder het vorige 'normale' resultaat van 2002, en is nauwelijks hoger dan dit van 2001.

Ook qua passagiersaantal vertoont 2004 een laag groeicijfer in vergelijking met voorgaande jaren. Daar waar de gemiddelde passagiersgroei voor de periode 1999-2003 nog 40% bedroeg, bedraagt deze groei anno 2004 nog slechts 20%.

Voor easyJet kunnen we dus een groeivertraging op alle vlakken vaststellen voor het jaar 2004.

De volgende paragraaf maakt een gelijkaardige analyse voor de cijfers van Ryanair. Bij Ryanair kunnen we qua omzet minder duidelijk een breuklijn vaststellen. Hoewel het groeipercentage van de omzet lager ligt dan de voorbije jaren, is dit verschil duidelijk veel minder significant dan bij easyJet. De gemiddelde omzetgroei voor de periode 1999-2003 bedroeg 30%. In 2004 bedraagt deze groei nog 27%, hetgeen dus slechts een minimale vertraging van de omzetgroei ten opzichte van de voorgaande periode inhoudt.

Wanneer we kijken naar de resultaten kan er wel een duidelijke breuklijn vaststellen: het jaar 2004 wordt afgesloten met een negatieve groei van 14%. Deze negatieve groei kan enerzijds verklaard worden door de overname van een andere kleinere maatschappij namelijk Buzz anderzijds wordt deze daling louter verklaard door verlies aan inkomsten door de sterkere concurrentie op de Europese markt waardoor de ticketprijzen met meer dan verwacht daalden (Ryanair, 2004, online jaarverslag). Dit laatste blijkt ook duidelijk uit de absolute cijfers van figuur 8 op p.39, waar 2004 een negatieve knik in de exponentiële groei betekent.

Qua passagiersgroei is er voor Ryanair geen sprake van een breuk, het passagiersaantal steeg tijdens 2004 nog eens met bijna de helft. Uit dit laatste kunnen we vaststellen dat een stijging van het aantal passagiers dus niet garant staat voor een (sterke) toenemende winst. Voor Ryanair is de groeivertraging in het jaar 2004 vooral op het vlak van het resultaat terug te vinden en in mindere mate op dat van de omzet.

Belangrijk is ook het feit dat de brandstofprijzen sinds 2004 sterk gestegen zijn, wat een belangrijke operationele meerkost tot gevolg heeft. De maatschappijen zijn wel tot een bepaald bedrag per vat *gehedged* of ingedekt tegen prijsverandering (vb. Ryanair was eind maart 2006 ingedekt tot 49\$/vat), maar eens de prijs hierboven stijgt, betekent dit sterk stijgende kosten voor de maatschappijen. Zeker voor Ryanair betekent dit een neerwaartse druk op de winst aangezien zij weigeren om een zogenaamde brandstoftoeslag door te rekenen aan hun passagiers. De CEO van Ryanair O'Leary verwoordde het als volgt: *“Ryanair will never apply fuel surcharge, not now, not ever...”* en hij ziet in de hoge brandstofprijzen zelfs een competitief voordeel: *“the higher the fuel price the more of our competitors will have to leave the market.”* (Michael O'Leary geciteerd in ECA, 2006, p.25)

2.4 Conclusie

Op de West-Europese lage kostenmarkt zijn de dag van vandaag een groot aantal spelers actief. Anno 2007 is echter ongeveer 70% van deze markt verdeeld onder de drie grote spelers namelijk easyJet, Ryanair en het Duitse Air Berlin. Alvorens in dit stadium aan te komen, heeft de low cost markt een hele evolutie afgelegd.

Het levenscyclusmodel maakt duidelijk dat de echte start van de West-Europese low cost markt gegeven werd door de deregulering van de luchtvaartsector. In de eengemaakte en vrijgemaakte markt die na deze deregulering ontstond, neemt het aantal lage kostenmaatschappijen spectaculair toe. Daarnaast breidt ook het netwerk van de maatschappijen uit, stijgt het aantal passagiers dat low cost reist quasi exponentieel en neemt de winst van de reeds gevestigde maatschappijen ongekende hoogten aan.

Het jaar 2004 betekent een ommekeer in deze periode van grote groei met dalende winstverwachtingen voor Ryanair en easyJet, een veroordeling voor Ryanair, ...

Vanaf 2004 komt de West-Europese low cost markt dan ook stilaan in de volgende fase van haar evolutie terecht namelijk de volwassenheidsfase. Deze fase heeft een aantal specifieke kenmerken die in het volgende hoofdstuk verder uitgediept worden.

Hoofdstuk 3: De Europese low cost markt na 2004

Zoals in het vorige hoofdstuk reeds gesteld, betekende 2004 een keerpunt voor de low cost carriers aangezien de markt langzaam in de volwassenheidsfase terecht kwam. Dit hoofdstuk behandelt en onderzoekt de 3 voornaamste eigenschappen van deze markt. In het eerste deel ligt de focus op de toegenomen competitie binnen deze markt; deze competitie situeert zich zowel tussen low cost carriers onderling als tussen de traditionele airlines en de low cost carriers en tussen de lage kostenmaatschappijen en andere actoren. In het tweede deel van dit hoofdstuk ligt de nadruk op de overcapaciteit in deze markt alsook op de herkomst van de low cost passagiers en de mogelijk nieuwe markten voor lage kostenmaatschappijen.

Het derde deel bestudeert de groei van de opbrengsten, de winst en het aantal passagiers in de markt na 2004.

3.1 Toenemende concurrentie op de markt

Volgens het *'five forces model'* van Porter bestaat het niveau van competitie op een markt uit vijf verschillende krachten. Deze vijf verschillende krachten zijn: ten eerste de druk afkomstig van mogelijke nieuwe toetreders, ten tweede de mogelijkheid tot het bestaan van substituten, ten derde de onderhandelingsmogelijkheden van leveranciers, ten vierde de onderhandelingskracht van kopers en ten vijfde de rivaliteit tussen de concurrenten onderling (Porter, 2003, p.4).

In de periode na 2004 nam de competitie in elk van deze vijf krachten toe in de luchtvaartindustrie wat ook de algemene competitie op de markt deed toenemen.

Indien we de eerste factor bekijken namelijk de druk afkomstig van mogelijke nieuwe spelers, stellen we vast dat, hoewel er in de jaren voor 2004 reeds een aantal nieuwe maatschappijen opgericht werden, dit in de periode na 2004 (zij het in mindere mate) verder gaat.

We verwijzen hierbij naar maatschappijen zoals Wizz Air, Brussels Airlines²⁴, SkyEurope, Air One, ...

De tweede kracht namelijk de concurrentie van mogelijke substituten is in deze periode na 2004 ook toegenomen voornamelijk onder de vorm van de hoge snelheidstreinen en chartermaatschappijen. Dit wordt verder besproken onder punt 3.1.3.

De derde kracht is de onderhandelingskracht van leveranciers. Deze komt voornamelijk voort uit de monopolistische of oligopoliestructuren van de industrie. Luchthavens en vliegtuigbouwers vallen onder andere in deze categorie.

De vierde kracht, de onderhandelingskracht van de kopers, is ook significant gestegen. Door het gebruik van internet zijn de meeste vormen van asymmetrische informatie tussen de consument en de maatschappij sterk verminderd. Door de grotere beschikbaarheid van informatie kan de consument zijn reis zelf plannen en bepalen, dit geeft hem een meer onderhandelingskracht.

De laatste kracht namelijk de rivaliteit onder de concurrenten, is de laatste jaren heel duidelijk toegenomen. Michael O'Leary de CEO van Ryanair refereerde hiernaar in 2004 met de term "*bloodbath in Europe's airlines.*" (Business Europe, 16-30/11/2004)

Het is belangrijk op te merken dat de grote West-Europese low cost carriers namelijk Ryanair en easyJet in de periode tot 2004, een deel van deze krachten in hun voordeel konden uitspelen. Zo is vooral Ryanair er sterk in om de meest gunstige contracten met luchthavens in de wacht te slepen door haar sterke onderhandelingspositie. Daarenboven bouwen de meeste lage kostenmaatschappijen een lange termijn relatie op met hun onderaannemers onder andere voor onderhoud en grondafhandeling, waardoor deze laatste een deel van hun onderhandelingskracht verliezen. De laatste jaren hebben lage kostenmaatschappijen hierin echter minder bewegingsvrijheid. Getuige hiervan is onder meer de veroordeling van Ryanair door het Europese hof in de Charleroi-case.

²⁴ Brussels Airlines ontstond uit de fusie tussen SN Brussel Airlines en het voormalige Virgin Express. Meer hierover in hoofdstuk 4 onder punt 4.3.2.4.

Waar in de beginjaren van de lage kostenmaatschappijen de concurrentie op de meeste routes beperkt bleef, verandert dit eens de markt in de volwassenheidsfase terecht komt. Deze concurrentie komt uit verschillende hoeken; ten eerste neemt de concurrentie tussen de low cost carriers onderling toe, ten tweede trachten ook de traditionele airlines te concurreren met de low cost carriers en ten slotte zijn er ook nog andere concurrenten voor de low cost carriers zoals de TGV die de grote Franse steden op een efficiënte en vrij goedkope manier met elkaar verbindt. Bovendien passen ook de chartermaatschappijen hun model aan waardoor ze in directe concurrentie met de lage kostenmaatschappijen treden.

Onderstaande paragrafen bespreken deze vormen van directe concurrentie meer in detail.

3.1.1 Concurrentie tussen de low cost carriers onderling

De concurrentie tussen de low cost carriers onderling nam de laatste jaren voortdurend toe, dit is te verklaren door het toenemende aantal spelers op de markt dat te sterk toegenomen is om directe concurrentie te vermijden.

De low cost carriers trachten zich onderling op verschillende manieren van elkaar te differentiëren²⁵. De meest voorkomende manier is op basis van de luchthavens die ze aandoen en het al dan niet vliegen van en naar primaire/secundaire luchthavens. Daarnaast vormt ook de service die de maatschappijen aanbieden - zowel tijdens, voor als na de vlucht - een manier waarop ze zich van elkaar trachten te onderscheiden. Hoewel de maatschappijen de concurrentie het hoofd trachten te bieden door zich op deze manieren van elkaar te differentiëren, richten ze zich toch op eenzelfde niche publiek wat onvermijdelijk in concurrentie resulteert.

Wanneer we naar de Amerikaanse markt kijken, die enkele jaren voorloopt op de Europese, stellen we vast dat de opbrengst voor Southwest Airlines anno 2005, 15% lager lag op routes waar de maatschappij low cost competitie tegenkomt dan op routes zonder de low cost competitie (Bingelli & Pompeo, 2005, p.2).

²⁵ Meer over deze differentiatie in hoofdstuk 4.

Dit maakt duidelijk dat de toegenomen competitie tussen de low cost carriers niet enkel invloed heeft op de kleinere maatschappijen maar dat ook de gevestigde maatschappijen als Ryanair en easyJet hiervoor niet immuun zijn.

Tot 2004 was de directe concurrentie tussen de twee grote maatschappijen beperkt, aangezien ze zich focusten op verschillende geografische markten en wanneer ze zich toch op eenzelfde markt richtten, gebeurde dit meestal via verschillende routes (Ryanair opteert immers voor de minder druk bevolkte gebieden en luchthavens daar waar easyJet consequent voor de drukker bevolkte routes kiest). Vanaf 2004 neemt echter ook de directe competitie tussen de twee grote carriers zienderogen toe (Doganis, 2006, p.190). Daarenboven gaan low cost maatschappijen in dit stadium van de markt vaak de concurrentie met zichzelf aan in die zin dat de opening van een nieuwe route de vraag naar een al bestaande route doet dalen. In dit geval is er sprake van marktkannibalisme.

3.1.2 Concurrentie tussen de traditionele airlines en de low cost carriers

Oorspronkelijk konden de lage kostenmaatschappijen zich ontwikkelen zonder al te veel concurrentie van de traditionele maatschappijen te ondervinden aangezien deze zich enkel op hun specifieke nichepubliek en op 'nieuwe markten' toelegden en anderzijds ondervonden *flag carriers* ook weinig hinder van de low cost carriers. Naarmate het aantal maatschappijen en bestemmingen toenam, kwamen de low cost carriers meer en meer in het vaarwater van de *flag carriers* terecht waardoor deze tot actie overgingen. In 2002 beconcurrerden low cost carriers en traditionele airlines elkaar op 80 korte afstandsroutes (Bingelli & Pompeo, 2005, p.2).

Verscheidene *full service* maatschappijen die beconcurrereerd werden, vochten terug door het creëren van hun eigen low cost alternatief. Zoals hierboven vermeld, blijkt deze strategie niet altijd succesvol bv. Go van British Airways en Buzz van KLM. In het algemeen wordt zelfs gesteld dat het bijna onmogelijk is om een winstgevend low cost alternatief te creëren voor een traditionele maatschappij. Het is haast onhoudbaar om twee tegengestelde bedrijfsculturen binnen één onderneming te verenigen; bovendien zal een low cost afdeling vaak de markt van de *full service* afdeling schade berokkenen (Berthier, Lafargue & Navarra, 2002, p.20).

Een andere meer voor de hand liggende en eenvoudige strategie bestaat erin om de prijzen van tickets te laten dalen en op deze manier de directe concurrentie met de low cost carriers aan te gaan. Zo begon British Airways in 2002 met zijn zogenaamde ‘*size and shape*’ programma dat zich voornamelijk richtte op de vermindering van het personeel om zo personeelskosten uit te sparen. Het programma resulteerde in een daling van de tarieven tot 80% en een vereenvoudiging van de tarifieringmethode. Air France biedt sinds april 2004 ‘de kleine prijzen van Air France’ aan, die vergelijkbaar zijn met de tarieven van de low cost maatschappijen (Berthier, Lafargue & Navarra, 2002, p.20). De traditionele maatschappijen kunnen deze tariefverlagingen enkel doorvoeren indien ze hun exploitatiekosten laten dalen door toepassing van low cost principes. Indien de prijsdaling niet met een overeenkomstige daling in kosten gebeurt, wordt de rentabiliteit aangetast en dreigt de maatschappij in financiële problemen te komen .

De afgelopen jaren hebben de traditionele luchtvaartmaatschappijen hun tarievensysteem systematisch vereenvoudigd op korte afstandvluchten waardoor ook de prijzen gedaald zijn. Dit tarievensysteem bestaat traditioneel uit een aantal verschillende boekingsklassen waarvoor andere tarieven gehanteerd worden.

Daarnaast nemen de *full service* maatschappijen ook enkele aspecten van het low cost model over om zo kosten te besparen. Zo reduceren deze anno 2007 hun distributiekosten door directe ticketverkoop via het internet waardoor ze de commissies voor reisagenten kunnen verminderen, reduceren ze hun personeel tot het minimum (zoals ingezet door British Airways), de aangeboden services op de vlucht werden verminderd, ... (Berthier, Lafargue & Navarra, 2002, p.22; Doganis, 2006, p.180) Belangrijk hierbij is echter dat ze hun specifieke eigenschappen en waarden blijven behouden.

Het is op deze manier dat de traditionele luchtvaartmaatschappijen weerwerk bieden tegen de low cost carriers en met hen de concurrentie aangaan. Als reactie hierop moeten de low cost carriers hun prijzen nog verder laten dalen.

3.1.3 Concurrentie tussen de low cost carriers en andere spelers

Naast concurrentie van vliegmaatschappijen kennen de low cost carriers ook concurrentie uit een andere hoek. Vooral de hoge snelheidstreinen zijn een niet te onderschatten concurrent van de low cost carrier, aangezien ze zich vaak op eenzelfde kort afstandstraject en op eenzelfde klantensegment, namelijk dat van de vrijetijdsreiziger, richten.

Vooral de TGV is een geduchte concurrent voor de lage kostenmaatschappijen, wat dan ook de geringe penetratie van de maatschappijen in Frankrijk verklaart (de concurrentie is vooral heel groot op de lijnen Parijs-Londen en Parijs-Marseille). In april 2007 kondigden de spoorwegen de komst van een Europese alliantie aan die er specifiek op gericht is om nog beter weerwerk te kunnen bieden tegen de goedkope vluchten. De alliantie wil klanten lokken zowel met prijsreducties als met hoge kwaliteits- en dienstverleningsstandaarden (De Standaard, 22/04/2007). Dat de low cost carriers de concurrentie van de hogesnelheidstreinen duidelijk aanvoelen blijkt vaak uit de publicitaire campagnes waarin ze de directe aanval met de hogesnelheidstreinen aangaan.

De chartermaatschappijen vormen een andere bedreiging voor de low cost carriers. Waar deze vroeger uitsluitend all-in reizen aanboden wat wil zeggen een vlucht inclusief een hotelarrangement, assistentie ter plaatse en dergelijke, trachten deze maatschappijen hun aanbod steeds meer te ‘ontbundelen’. Hierdoor kunnen deze maatschappijen een deel van hun plaatsen in het vliegtuig afzonderlijk verkopen.

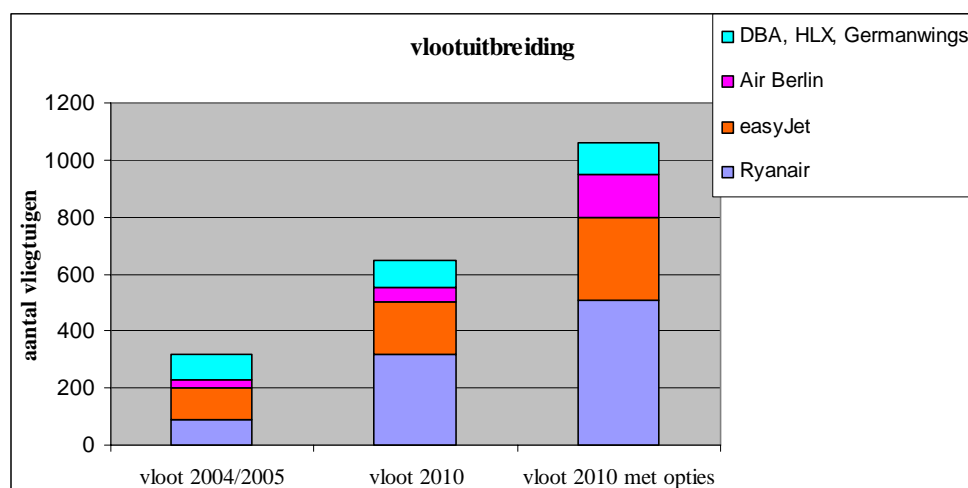
De tarieven van chartermaatschappijen voor een vlucht liggen vaak dicht bij deze van de lage kostenmaatschappijen en daarenboven richten deze maatschappijen zich specifiek op vakantiegangers en dus op de specifieke routes naar vakantiebestemmingen. Deze vakantiegangers en routes vormen voor een deel de doelgroep van de lage kostenmaatschappijen, waardoor de concurrentie tussen deze twee soorten maatschappijen vrij direct is (Doganis, 2006, p.187; Paylor, 2006, p.36). Zo biedt touroperator Jetair onder de naam Jet Only zetels op haar chartervluchten aan, die niet verkocht zijn aan klanten die een pakketreis boekten. Deze plaatsen kunnen rechtstreeks geboekt worden via internet of via callcentra. De maatschappijen hanteren voor de tickets een flexibele prijsmethode, net zoals Ryanair en andere lage kostenmaatschappijen dit doen (De Standaard, 11/04/2003; <http://www.jetonly.be>).

3.2 Overcapaciteit op de markt

In de periode na 2004 steeg de aangeboden capaciteit zienderogen. Deze toename wordt enerzijds veroorzaakt door het toenemende aantal maatschappijen op de markt en anderzijds door de bijkomende aangeboden zetelcapaciteit van reeds gevestigde maatschappijen. Het is deze overcapaciteit die resulteert in een steeds grotere concurrentie tussen de low cost carriers onderling, zoals in voorgaande paragraaf reeds gesteld.

Figuur 10 geeft de toename van de vloot weer bij de grootste maatschappijen en enkele kleinere Duitse maatschappijen voor 2010.

Figuur 10: Vlootuitbreiding met en zonder opties voor 2010

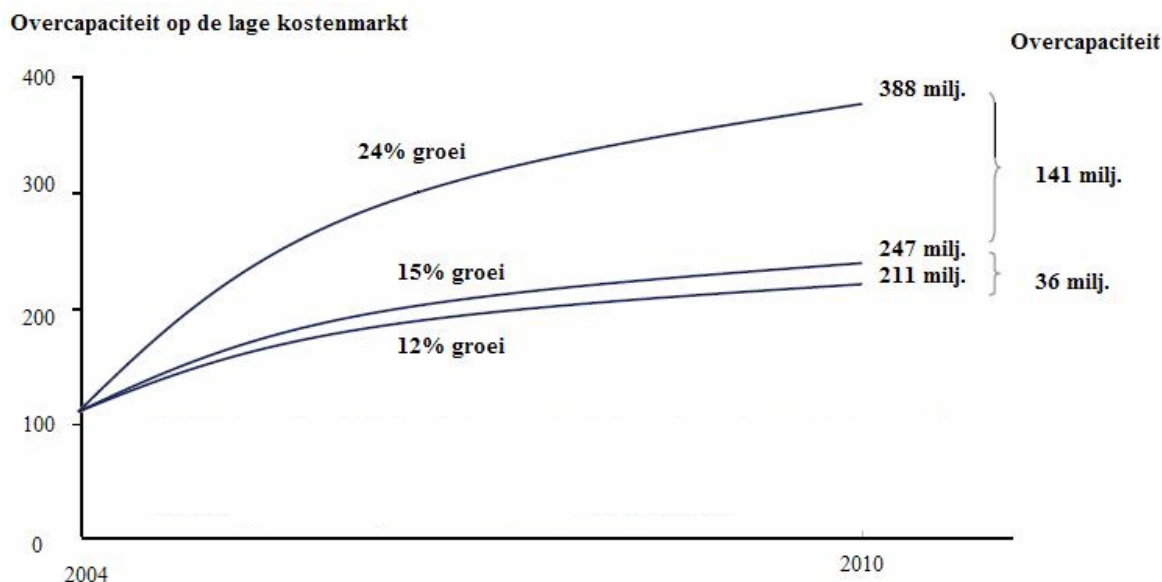


Bron: BEISEL, R., HEILE, J., DELARUE, L., 2005, p.9 voor Arthur D. Little

Uit bovenstaande grafiek blijkt dat de low cost carriers (Ryanair, easyJet en de belangrijkste Duitse maatschappijen) samen een groot aantal vliegtuigen besteld hebben die tot 2010 geleverd zullen worden. Indien de vliegtuigproductiviteit gelijk blijft evenals de *load factors* van de maatschappijen, wil deze toename in capaciteit concreet zeggen dat er ongeveer 76 miljoen passagiers nodig zijn om deze vliegtuigen te vullen. Indien de opties op nieuwe vliegtuigen hierbij nog in rekening gebracht worden, loopt dit aantal nog verder op (Beisel, Heile & Delarue, 2005, p.9). Deze 76 miljoen extra passagiers zijn waarschijnlijk niet haalbaar waardoor deze extra vliegtuigen zoals boven gesteld voor nog meer overcapaciteit op de markt zullen zorgen.

Figuur 11 geeft deze overcapaciteit grafisch weer voor verschillende groeiscenario's.

Figuur 11: De overcapaciteit (in miljoenen passagiers) op de markt door te grote vliegtuigbestellingen



Bron: BEISEL, R., HEILE, J., DELARUE, L., 2005, p.10 voor Arthur D. Little

In bovenstaande figuur wordt er van uitgegaan dat de groei ²⁶ van de low cost carriers in 2010 nog slechts 12% zal bedragen. Dit in contrast tot de huidige groei van ongeveer 20%.

Als er een groei van 12% is in 2010, zoals voorspeld wordt, dan zal er een overcapaciteit van 36 miljoen plaatsen ontstaan op de al bestelde vloot. Om deze overcapaciteit weg te werken moeten de lage kostenmaatschappijen een groei van 15% behalen. Er zullen dan 247 miljoen passagiers vervoerd worden. Daarenboven zal er een overcapaciteit van 177 miljoen plaatsen ontstaan indien ook alle reeds in optie bestelde vliegtuigen in circulatie komen en de groei slechts 12% bedraagt.

Indien men echter van de een groei van 15% uitgaat, is er geen overcapaciteit op de markt zonder opties. Indien ook de reeds in optie bestelde vliegtuigen in circulatie komen, bij een groei van 15%, zal dit een overcapaciteit van 141 miljoen plaatsen veroorzaken. Om deze overcapaciteit op te lossen is er een groei van 24% nodig. Er zullen dan 388 miljoen passagiers vervoerd worden.

²⁶ Groei is in dit geval volledig gedefinieerd in termen van het aantal passagiers.

Deze benodigde groeipercentages zijn berekend aan de hand van de huidige capaciteit die de maatschappijen aanbieden in vergelijking met de toekomstige capaciteit zowel met als zonder de vliegtuigen in optie. Dit in de veronderstelling dat zowel de passagierscapaciteit per vliegtuig als de vliegfrequentie gelijk blijven.

Het is duidelijk dat het bij deze figuur om voorspellingen gaat. Enige terughoudendheid is dus geboden; enkel de toekomst zal uitwijzen of we in 2010 werkelijk in deze situatie terecht zullen komen. Daarenboven moeten deze cijfers nog verder genuanceerd worden in die zin dat de analyse geen rekening houdt met de vloot die buiten gebruik zal gesteld worden binnen eenzelfde periode. De boodschap is in ieder geval duidelijk dat er vanaf 2004 overcapaciteit op de markt is en nog meer dreigt te ontstaan. Dit komt de maatschappijen niet ten goede (Beisel, Heile en Delarue, 2005, p.9).

Deze overcapaciteit brengt niet enkel verhoogde concurrentie met zich mee maar bemoeilijkt het voor de maatschappijen om hun hoge *load factor* te behouden. Deze hoge *load factor* vormt voor de lage kostenmaatschappijen een belangrijke kostenbesparingspost. Om deze hoge *load factor* toch te behouden zijn de lage kostenmaatschappijen gedwongen de prijs per zetel of de *yields* te laten dalen om zo de zetels toch gevuld te krijgen. Dit laatste komt hun winst uiteraard niet ten goede.

Het is belangrijk in deze analyse om te weten vanwaar de passagiers van de low cost carriers afkomstig zijn om zo een beeld te vormen van de verdere groeimogelijkheden. Onderstaande paragraaf licht deze herkomst van naderbij toe.

3.2.1 Herkomst van low cost passagiers

Lage kostenmaatschappijen zijn erin geslaagd behoeften te creëren en te vervullen voor een nieuw segment in de markt namelijk het segment van de prijsbewuste korte afstandsreiziger. Deze reizigers maakten voor de komst van de low cost carriers gebruik van andere vervoersmiddelen om te reizen of hadden voor hun komst niet de behoefte om hiervoor vliegtuigreizen te maken.

Figuur 12 geeft de verschillende marktsegmenten in de luchtvaartsector weer. Deze segmenten zijn enerzijds gebaseerd op het feit of de passagier al dan niet uit zakelijke overweging reist en anderzijds op basis van de afstand die de passagier vliegt. De segmentatie op basis van het al dan niet zakelijk reizen is verder opgedeeld op basis van de prijselasticiteit van de zakelijke reiziger. Uit deze segmentatie blijkt dat de low cost carriers zich (aanvankelijk) enkel in het segment van de vroegere korte afstandschartervluchten en de prijsbewuste reiziger bevinden en voor de rest bijna uitsluitend in hun eigen zelf gecreëerde segment. Zoals hierboven reeds gesteld, zullen deze maatschappijen naarmate de markt evolueert zich meer en meer op de segmenten/klanten van de andere maatschappijen richten. Daarnaast blijkt dat voornamelijk de niet zakelijke reiziger en de prijsbewuste zakelijke reiziger low cost reizen of met andere woorden passagiers wiens vraag prijselastisch is.

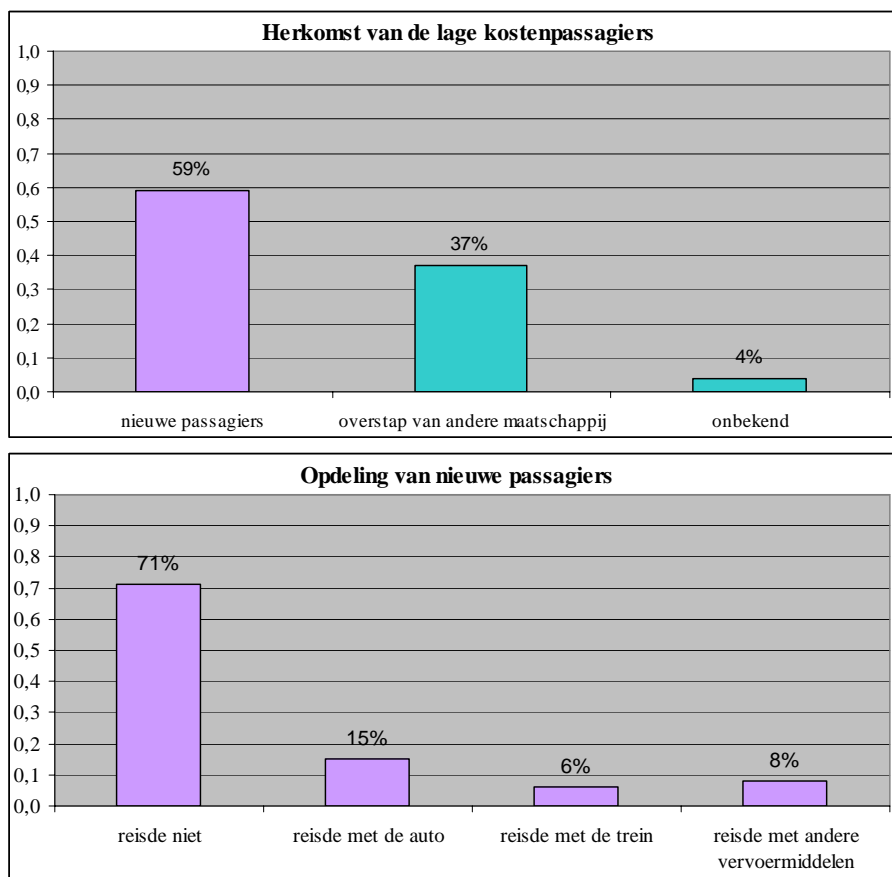
Figuur 12: De verschillende marktsegmenten in de luchtvaartsector

	niet zakelijke reiziger	prijsbewuste zakelijke reiziger	minder prijsbewuste zakelijke reiziger
korte afstands vluchten	LOW COST CARRIER		traditionele nationale maatschappij
lange afstands vluchten	charter	traditionele luchtmaatschappijen	

Bron: eigen verwerking aan de hand van verschillende studies

Figuur 13 toont dat 59% van de passagiers ‘nieuwe passagiers’ zijn en dat van deze nieuwe passagiers 71% zonder low cost carrier niet gereisd zouden hebben. Van deze nieuwe passagiers zou 15% normaal gesproken met de auto gereisd hebben, 6% met de trein en 8% zou via een andere manier gereisd zijn. Uit dezelfde figuur blijkt ook dat 37% van de klanten van low cost carriers een overstap van het *full service* marktsegment naar het low cost carriers segment gemaakt hebben. Meer dan de helft van de passagiers van de lage kostenmaatschappijen zijn dus potentiële klanten voor de *full service* maatschappijen.

Figuur 13: Herkomst van low cost carriers passagiers



Bron: eigen verwerking op basis van ELFAA, 2004, p. 8

3.2.2 Nieuwe markten en toekomstperspectieven

De manier om het capaciteitoverschot op te vangen is uiteraard het aantrekken van meer passagiers al dan niet uit het hoger genoemde specifieke low cost segment. Aangezien de ‘normale’ markten van de low cost carriers overvol raken, trachten de lage kostenmaatschappijen dit te doen door zich te richten op de nog niet of weinig bediende markten. Deze markten bieden nog voldoende potentiële passagiers voor de maatschappijen en daarenboven is de concurrentie er minder groot, hetgeen hun groei stimuleert.

Voor de landen van Centraal- en Oost-Europa vormen een belangrijke nieuwe markt voor de maatschappijen en dan voornamelijk die landen die recent tot de EU toegetreden zijn of dit in de toekomst zullen doen. Zo breidden zowel easyJet, Ryanair, Air Berlin als bmibaby (kortom zowat alle West-Europese lage kostenmaatschappijen) in de periode 2004-2006 hun aanbod oostwaarts uit met bestemmingen als Praag, Budapest, Moskou, Bratislava ...

Op deze markten zijn niet enkel de West-Europese lage kostenmaatschappijen actief maar ook enkele maatschappijen die zich specifiek richten op het aanbieden van vluchten van en naar de Oost- en West-Europese landen. Zo is er het in 2001 opgerichte SkyEurope²⁷ (“*central Europe’s first low cost low fare carrier*”) dat basissen heeft in Hongarije, Slowakije, Polen en Tsjechië en het in 2004 opgerichte Wizz Air²⁸ (“*the largest low fare airline in Central Europe*”) met basissen in Polen, Hongarije en Bulgarije. Het valt op dat deze maatschappijen een tegenovergestelde evolutie kennen: zij breiden uit in de richting van de al overbevolkte West-Europese markten terwijl de West-Europese carriers zich nu naar hun oorspronkelijke markten uitbreiden.

De vraag op deze markten is momenteel nog groot genoeg voor al deze maatschappijen en uitbreiding binnen deze markten is nog mogelijk. Het aanbod van Westerse carriers op deze markten is nog beperkt met gemiddeld slechts een of twee routes per bestemming. IATA²⁹ voorspelt voor Polen, de Tsjechische Republiek en Roemenië de grootste jaarlijkse groeigrad voor passagiersverkeer voor de periode 2005-2009 (Buyck, 2006, p.24). Van een vraagtekort is er op deze markten dus nog geen sprake al is de concurrentie tussen vooral de grote West-Europese maatschappijen en de oorspronkelijke Oost-Europese carriers al sterk voelbaar, wat de prijzen ook in deze markten omlaag duwt. Vraag is echter tot hoelang de markt zich hier nog in de groeifase zal bevinden en wanneer ook hier de volwassenheidsfase zal intreden.

De West-Europese lage kostenmaatschappijen breiden hun aanbod niet enkel oostwaarts uit, ook de bestemmingen die ze aandoen worden steeds langer qua afstand en neigen langzaam naar wat middellange afstand genoemd wordt. Zo vliegt easyJet sinds 2006 naar Marrakech, Istanbul en Athene en vliegt Ryanair vanaf 2006 ook op Marrakech en Fez. Ook Air Berlin, Flybe, TUIfly, ... hebben hun aanbod op eenzelfde wijze uitgebreid (website van de verschillende maatschappijen).

²⁷ Meer informatie over deze maatschappij is te vinden op <http://www.skyeurope.com>.

²⁸ Meer informatie over deze maatschappij is te vinden op <http://www.wizzair.com>.

²⁹ IATA staat voor International Air Transport Association en vormt een overkoepelende organisatie van zowat 250 luchtvaartmaatschappijen.

Een markt die de low cost carriers niet verder ontwikkelen is deze van de nationale vluchten (het vliegen tussen twee steden van eenzelfde land), met uitzondering van het VK waar zowat elke lage kostenmaatschappij binnenlandse vluchten naar Londen aanbiedt en in mindere mate geldt dit ook in Duitsland. Hoewel Ryanair in 2006 Marseille Provence Airport als hun zestiende Europese basis aankondigde en het van daaruit perfect de frontale aanval met de nationale vluchten van Air France zou kunnen aangaan is dit tot vandaag de dag nog niet gebeurd (Cheapflights, Ryanair nieuws).

Het is duidelijk dat low cost carries hun markten steeds uitbreiden om nieuwe klanten aan te trekken om zo niet met een aanbodoverschot geconfronteerd te worden. De vraag of de Europese low cost carriers in de toekomst ook lange afstandsvluchten zullen aanbieden is in deze context dan ook zeer aan de orde.

Het vertalen van het lage kostenmodel naar lange afstandsvluchten brengt echter heel wat problemen met zich mee. Ten eerste kan er verondersteld worden dat de kostenvoordelen die de lage kostenmaatschappijen voor korte (en middellange) vluchten opgebouwd hebben niet zomaar getransfereerd kunnen worden naar de lange afstandsmarkt.

Eerst en vooral is het op lange afstandsvluchten van 7 tot 14 uur onmogelijk om het concept van de *no frills* toe te passen en verder te zetten. Zelfs indien de lage kostenmaatschappijen deze services betalend maken, moet er hiervoor extra ruimte en personeel voorzien worden. Daarenboven vereist het aanbieden van lange afstandsvluchten ook een minimale *seat pitch* van 31 inch of 79 cm, wat betekent dat de maatschappijen niet kunnen besparen door een grotere zeteldichtheid. Indien de lage kostenmaatschappijen slechts één klasse aanbieden, lopen ze het risico dat hun gemiddelde vereiste opbrengst per zetel hoger zal liggen dan deze van de *full service* maatschappijen die de duur betaalde business klasse zetels kunnen doorrekenen.

De maatschappijen op lange afstanden zijn verplicht hun personeel op regelmatige basis overnachtingaccommodatie aan te bieden, wat de personeelskosten de hoogte in jaagt.

Eenzelfde stijgende trend kan voor de meeste kostenposten vastgesteld worden, met als resultaat dat de lage kostenmaatschappijen op lange afstandsroutes slechts tussen de 10-20% goedkoper kunnen zijn dan de traditionele carriers (Dennis, 2005, p.22).

Tenslotte is ook het implementeren van een ‘*point-to-point*’ systeem gebaseerd op secundaire luchthavens niet vanzelfsprekend in een markt waarin *interlining* en connectiviteit zeer belangrijk zijn (Dennis, 2005, p.22).

Ander struikelpunt is de respons van de grote netwerk maatschappijen die al redelijk competitief zijn op lange afstandsvluchten onder andere doordat ze hun lage tarieven gedeeltelijk kunnen compenseren door vracht mee te vervoeren en door de hoge tarieven die ze aanrekenen voor business klasse. Het is gedeeltelijk door de aanwezigheid van de dure business klasse dat de *full service* luchtvaartmaatschappijen competitieve tarieven voor de economy klasse kunnen aanrekenen. De grote maatschappijen die lange afstanden aanbieden, beschikken over een grote vloot wat hen toestaat om de kosten over een grotere basis te spreiden. Daarenboven behalen de meeste maatschappijen hoge *load factors*. Hierdoor is het moeilijk voor lage kostenmaatschappijen om zich te differentiëren op deze markt met hun lage tarieven (Dennis, 2005, p.22; Ionides, 2006, p.48).

Tot voor kort vormde ook de nood aan de zogenaamde bilaterale overeenkomsten tussen de landen onderling een grote struikelblok voor trans-Atlantisch vliegverkeer. Recent namelijk 22 maart 2007 keurde Amerika en de EU echter een ‘*open skies*’ verdrag goed. Dit verdrag zou voor de liberalisering van het luchtverkeer tussen Europa en Amerika moeten zorgen, wat op zijn beurt dan weer grotere competitie en een daling van de prijzen voor vluchten tussen Europa en Amerika moet teweegbrengen. Het verdrag geeft Europese carriers het recht om van om het even welke stad in de EU naar om het even welke stad in de USA te vliegen, en andersom. Amerikaanse carriers krijgen de mogelijkheid om passagiers van Europese steden op te pikken en hun naar andere Europese bestemmingen te vliegen. Europese carriers krijgen echter niet het recht om binnenlandse vluchten in de VSA uit te voeren. Het verdrag gaat normaliter in vanaf oktober 2008 (De Standaard, 05/03/2007; Turner, Flight International Online 13/03/2007; Pilling & Field, 2007, p.9). Of de low cost carriers in de toekomst ook effectief gebruik zullen maken van dit akkoord moet nog blijken, maar het opent alvast perspectieven.

Ondanks de vele moeilijkheden voor lage kostenmaatschappijen zijn er toch al enkele (buitenlandse) lage kostenmaatschappijen die hun aanbod met lange afstandsvluchten uitgebreid hebben. Zo is er het Australische Jetstar³⁰ dat vluchten aanbiedt vanuit Australië naar Hongkong. Ook de Indische maatschappij Air Sahara³¹ biedt intercontinentale vluchten aan naar de VSA aan *low fare* prijzen en ook Engelse Zoom Airlines³² dat voornamelijk vluchten van Canada naar Engeland aanbiedt, kan in dit rijtje ondergebracht worden (Baker, 2006, p.42). Het lange afstandsinitiatief van deze maatschappijen is nog vrij recent zodat over het slagen hiervan nog geen uitspraak kan gedaan worden.

Of de West-Europese low cost carriers ooit dezelfde weg zullen opgaan om hun markten te verruimen, was tot april 2007 nog niet duidelijk.

Air Berlin kondigde immers recent aan om ook lange afstandsvluchten aan te bieden. Deze uitspraak gebeurde na het verwerven van de chartermaatschappij LTU³³, die reeds over een internationaal netwerk beschikt. Onder welk businessmodel Air Berlin deze lange afstandsvluchten zal aanbieden, is nog niet duidelijk (Air Berlin persmededeling, 27/03/2007).

Belangrijkste aankondiging in dit verband is echter deze van Ryanair CEO O'Leary die midden april 2007 zijn plannen voor een trans-Atlantische *no frills* maatschappij bekend maakte. Deze maatschappij zal onafhankelijk van Ryanair opereren en vanuit de 23 basissen van Ryanair naar 5 of 6 Amerikaanse bestemmingen vliegen. De maatschappij zal vasthouden aan Ryanairs principe van de secundaire luchthavens en van de niet connectiviteit voor transferpassagiers en bagage. In tegenstelling tot Ryanair zal deze maatschappij wel twee verschillende klassen hebben. O'Leary verwacht dat vooral de verkoop van *in-flight entertainment*, eten en drinken aan boord en de verkoop van taksvrije goederen een belangrijke opbrengst voor deze maatschappij zullen vormen. De maatschappij zou vanaf 2009 operationeel moeten zijn (Morrison & Learmount, Flight International Online, 11/04/2007; Morrison, Learmount & Turner, Flight International Online, 17/04/07).

³⁰ Meer informatie over deze maatschappij is te vinden op <http://www.jetstar.com>.

³¹ Meer informatie over deze maatschappij is te vinden op <http://www.airsahara.net>.

³² Meer informatie over deze maatschappij is te vinden op <http://www.flyzoom.com>.

³³ Meer over deze overname in hoofdstuk 4 onder punt 4.3.2.2.

3.3 Vertraagde groei?

Volgens de studie van McKinsey zorgen de bovenvermelde verzadiging van de markt, de vlootuitbreiding die te groot is voor de toekomstige vraag en de stijgende concurrentie voor een vertraging van de groei op de low cost markt (Bingelli & Pompeo, 2005 voor McKinsey).

Een studie van consultancybureau Arthur D. Little vat het als volgt samen:

“Die schönen Zeiten im europäischen Low Cost-Markt mit schier ungebremsten Wachstum neigen sich ihrem Ende zu. Die attraktiven Strecken sind besetzt. Auf allen attraktiven Routen fliegen die Low Cost-Airlines mittlerweile im Wettbewerb gegeneinander. Ryanair und EasyJet relativierten ihre Wachstumsziele in den letzten drei Jahren bereits. Hatte easyJet die Passagierzahl zwischen 1995 und 2000 noch jedes Jahr mindestens verdoppelt, so waren dafür im Zeitraum von 2000 bis 2004 zwei Jahre erforderlich. Heute ist die Wachstumsrate bei 20% p. a. angekommen. Tendenz weiter sinkend. Gleiches zeichnet sich bei Ryanair ab³⁴.”

(Beisel, Heile en Delarue, 2005, p.7 voor Arthur D. Little)

Tabel 7 geeft omzet, resultaat³⁵ en passagiers weer voor de periode 1999-2006 voor de twee grootste maatschappijen.

Uit deze tabel blijkt dat de groei (qua omzet) voor easyJet in de periode vanaf 2004 terugvalt tot een gemiddelde van 20% tegenover een gemiddelde omzetgroei van 50% ofwel een verdubbeling voor de periode voor 2004. Ook qua passagiers stellen we eenzelfde groeivertraging vast; daar waar het groeipercentage in passagiers bij easyJet voor 2004 gemiddeld 50% inhield, viel dit percentage (net zoals de omzetgroei) gemiddeld tot 20% terug voor de periode na 2004. Een conclusie in verband met de groei van het resultaat trekken, ligt (zeker gezien de negatieve groei in 2003) niet voor de hand. Duidelijk is dat de huidige groei van het resultaat een stuk onder de (onhoudbare) hoge groei van de periode 1999-2003 ligt.

³⁴ De vrije vertaling van bovenstaand citaat luidt als volgt: “De mooie tijd van ongeremde groei in de Europese lage kostenmarkt loopt op zijn einde. De meest aantrekkelijke bestemmingen zijn ingenomen. Op alle aantrekkelijke bestemmingen beconcurreren de low cost carriers elkaar al. Ryanair en easyJet hebben hun groeidoelstelling de laatste drie jaar naar beneden aangepast. EasyJet kende in de periode 1995-2000 ieder jaar minstens een verdubbeling van het aantal passagiers. In de periode 2000-2004 nam een verdubbeling van het aantal passagiers twee jaar in beslag. Vandaag is het tempo van de groei tot 20% per jaar gedaald. Het tempo van de groei zal nog verder afnemen. Eenzelfde situatie doet zich bij Ryanair voor.”

³⁵ Om een vergelijking tussen de twee maatschappijen te kunnen maken, werden de cijfers in GBP omgezet naar EUR. Deze omzetting gebeurde tegen de koers van 30 september van het betreffende jaar, aangezien easyJet haar boekjaar op deze datum afsluit. Deze historische wisselkoersen werden geraadpleegd op <http://www.xe.com>

Bij Ryanair is de daling van omzetgroei minder merkbaar dan bij easyJet: in de periode voor 2004 bedroeg deze gemiddeld 30%; in de periode na 2004 bedraagt hij gemiddeld 25%. Qua groei van het passagiersaantal kan eenzelfde trend vastgesteld worden. Voor Ryanair is deze groeivertraging in het passagiersaantal veel minder te merken met een gemiddelde van 35% voor 2004 naar 30% voor de periode vanaf 2004. Gevolgtrekkingen voor de groei van het resultaat voor de periode na 2004 liggen ook bij Ryanair niet voor de hand. Ook bij deze maatschappij is het duidelijk dat de extreem hoge groeipercentages van de periode voor 2004 in de periode vanaf 2004 niet geëvenaard worden.

Er mag voor beide maatschappijen dan wel sprake zijn van vertraagde groei, het gaat nog steeds om stevige *double digit* groeicijfers.

Tabel 7: Omzet, resultaat, aantal passagiers en hun procentuele verandering voor de twee grootste maatschappijen voor de periode 1999-2006

		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
E A S Y J E T	omzet milj. £	139	263	356	552	932	1 091	1341	1 619
	omzet milj. €	216	437	591	877	1 329	1 589	1 967	2 389
	% verandering		88,6%	35,3%	54,7%	68,8%	17,0%	23,0%	20,7%
	resultaat milj. £	1	22	40	72	52	62	83	129
	resultaat milj. €	2	36	65	114	74	90	121	191
	% verandering		1700,0%	81,4%	78,6%	-27,0%	19,0%	33,8%	55,4%
	milj. passagiers	3,67	5,6	7,1	11,4	20,3	24,3	29,6	33
	% verandering		52,6%	26,8%	60,6%	78,1%	19,7%	21,8%	11,5%
	omzet milj. €	296	370	487	624	843	1 074,2	1 319	1 693
	% verandering		25,1%	31,7%	28,0%	35,0%	27,4%	22,7%	28,4%
R Y A N A I R	resultaat milj. €	58	73	105	150	239	207	280	307
	% verandering		25,4%	44,1%	43,9%	59,2%	-13,7%	35,5%	9,5%
	milj. passagiers	4,9	5,5	7,4	11,1	15,7	23,1	27,6	35
	% verandering		12,2%	34,5%	50,0%	41,4%	47,1%	19,5%	26,8%

Bron: eigen verwerking op basis van de online jaarrekeningen van de maatschappijen

Tabel 8 geeft vergelijkbare cijfers van Air Berlin weer voor de periode van 2003-2006. Air Berlin is anno 2007 de derde grootste Europese low cost carrier en lijkt deze positie via overnames³⁶ het laatste jaar nog te verstevigen.

Tabel 8: Omzet, resultaat, passagiers en procentuele verandering voor Air Berlin gedurende de periode 2003-2006

		2003	2004	2005	2006
A I R	omzet milj. €	863	1 034	1 215	1 575
	% verandering		19,8%	17,5%	29,6%
B E R	resultaat milj. €	36,7	-2,9	-115,9	50,1
	% verandering				
L I N	milj. passagiers	10,0	12,1	13,5	15,2
	% verandering		20,4%	11,9%	12,6%

Bron: eigen verwerking op basis van de beursgang prospectus en website van de maatschappij

De cijfers uit de tabel laten niet toe een eenduidige conclusie te trekken qua groei; de beschouwde periode is hiervoor te kort. De vraag bij deze kleinere lage kostenmaatschappijen is niet of er vertraagde groei is maar eerder of er effectief sprake is van groei.

Duidelijk is dat Air Berlin qua passagiersaantal op een meer gestage manier groeit dan de twee grootste maatschappijen namelijk een gemiddelde groei van om en bij de 15%. De omzet van de maatschappij kent de laatste jaren een duidelijk positieve trend met een gemiddelde groei van 20%. Het resultaat van de maatschappij kent daarentegen een wisselvallig verloop. Het valt op dat de maatschappij vorig jaar voor het eerst sinds twee jaar terug een positief bedrag kon noteren. Bij nazicht van een gedetailleerd financieel verslag, kan het grote verlies van 2005 toegewezen worden aan hoge materiaalluitgaven en een groot wisselkoersverlies daar waar dit normaal gesproken een winst betekent.

³⁶ Meer informatie omtrent deze overnames is te vinden in het volgende hoofdstuk onder 4.3.2.2.

Tabel 9 geeft de cijfers van omzet, resultaat, passagiers en procentuele verandering voor de Spaanse maatschappij Vueling weer voor de periode 2004-2006. Uit deze tabel kunnen we verschillende vaststellingen in verband met de groei doen. Ten eerste blijkt duidelijk dat de maatschappij qua aantal passagiers een enorme groei kent. Deze groei neemt af maar bedraagt anno 2006 nog steeds een verdubbeling van het aantal passagiers. Duidelijk is dat deze groeicijfers op lange termijn niet houdbaar zijn, hetgeen niet noodzakelijk een probleem zal vormen. Ook de omzet van de maatschappij kent een enorme groei. De omzetgroei vertraagt anno 2006 maar bedraagt, net zoals de passagiersgroei, nog steeds een verdubbeling ten opzichte van het vorige jaar. Het resultaat van de maatschappij is sinds haar oprichting negatief. Dit verlies blijft de laatste jaren rond eenzelfde niveau schommelen.

Tabel 9: Omzet, resultaat, passagiers en procentuele verandering voor Vueling voor de periode 2004-2006

		2004	2005	2006
V U E L I N G	omzet milj. €	19	114	236
	% verandering		500,0%	107,0%
	resultaat milj. €	-13,9	-10,6	-10,7
	% verandering			
	milj. passagiers	0,6	2,4	5,9
	% verandering		300,0%	145,8%

Bron: eigen verwerking op basis van jaarverslagen op de website

Tabel 10 geeft cijfers van omzet, winst, vervoerde passagiers en procentuele verandering voor de periode 2002-2006 weer voor Flybe. Uit deze tabel blijkt dat de omzet van Flybe gemiddeld met 13% per jaar groeit, maar anno 2006 viel de groei terug tot 7,6 %.

Ook het resultaat kende tot 2005 een positieve stijgende groei, anno 2006 was het echter weer negatief.

Qua passagiers groeit de maatschappij met een gemiddelde van 16,8 % per jaar. In 2006 was de groei in aantallen passagiers voor het eerst negatief. Het jaar 2006 is op elk vlak voor Flybe een uitzonderlijk zwak jaar .

Tabel 10: Omzet, resultaat, passagiers en procentuele verandering voor Flybe voor de periode 2002-2006

		2002	2003	2004	2005	2006
F	omzet milj. £	307	354	392	474	510
	% verandering		15,4%	10,7%	21,0%	7,6%
L	resultaat milj. £	-24,2	0,36	5,4	15,8	-3,7
	% verandering			1400,0%	192,6%	
B	milj. passagiers	2,5	2,9	4	4,7	4,5
	% verandering		16,0%	37,9%	17,5%	-4,3%
E						

Bron: ICAO

Bovenstaande cijfers van de kleinere maatschappijen laten moeilijk toe een oordeel te vellen over een al dan niet bestaan van een groeivertraging, aangezien hun cijfers een zeer wisselvallig verloop kennen. Daarenboven is de periode waarin ze reeds actief zijn te kort om effectieve conclusies te kunnen trekken. Algemeen kunnen we wel stellen dat de maatschappijen in termen van passagiers en omzet blijven groeien.

Verschillende studies en analisten besluiten dat binnen dit en 5 jaar slechts 2 à 3 low cost carriers zullen overblijven, hoewel het totale marktaandeel van de low cost carriers zowel qua passagiers als qua aangeboden vluchten zal blijven stijgen. Momenteel lijkt het er echter op dat deze kleinere spelers elk binnen hun eigen segment blijven groeien. Grote vraag is echter of ze bestand zijn tegen de steeds toenemende competitie van de grootste low cost carriers, met op kop Ryanair en easyJet gevolgd door het Duitse Air Berlin en dan hoofdzakelijk in termen van winstgevendheid.

3.4 Conclusie

Na de periode van grote groei komt de West-Europese lage kostenmarkt anno 2004 in een volgende fase terecht namelijk de volwassenheidsfase.

Deze fase wordt gekenmerkt door een steeds intensievere concurrentie. Ze situeert zich op verschillende vlakken: zowel tussen de lage kostenmaatschappijen onderling als tussen de lage kostenmaatschappijen en de traditionele maatschappijen en ook tussen de lage kostenmaatschappijen en diverse andere spelers op de markt met als belangrijkste de TGV en de chartermaatschappijen. Zowel de traditionele maatschappijen als de chartermaatschappijen passen hun model zodanig aan dat ze de directe aanval met de lage kostenmaatschappijen kunnen aangaan.

Deze toenemende concurrentie wordt ook verklaard door het *'five forces model'* van Porter; in deze volwassen markt neemt namelijk elk van deze krachten toe in de richting van meer concurrentie.

Verder wordt de volwassen lage kostenmarkt ook geconfronteerd met overcapaciteit die in de loop van de jaren nog zal toenemen. Deze overcapaciteit dwingt de maatschappijen enerzijds tot het uitbreiden van hun doelpubliek en anderzijds tot het opzoeken van nieuwe attractieve markten. Daar waar de maatschappijen zich oorspronkelijk enkel op de prijsbewuste niet-zakelijke reiziger richtten, richten ze zich eens in de volwassen fase steeds meer op iedereen die prijsbewust wilt vliegen. Daarenboven vliegen ze steeds langere afstanden en breidt hun aanbod oostwaarts uit. Ook het aanbieden van lange afstandsvluchten biedt een mogelijkheid voor de toekomst.

In het algemeen resulteert de volwassen markt in een groeivertraging zeker voor wat de gevestigde maatschappijen betreft. Al blijkt uit de cijferanalyse dat deze maatschappijen zowel in termen van passagiers als in omzet en resultaat gezonde groeicijfers blijven vertonen. Ook de kleinere maatschappijen blijven, tegen veel verwachtingen in, groeien in deze volwassen markt. Hun groei situeert zich vooral in termen van passagiers. Het is dan ook vooral de vraag of deze maatschappijen in deze uiterst competitieve omgeving winstgevend zullen blijven of worden.

Hoofdstuk 4: Strategische aanpassingen aan de veranderde marktomstandigheden

Uit het vorige hoofdstuk bleek dat de markt van de low cost carriers sinds 2004 belangrijke veranderingen heeft ondergaan. Daar werd echter weinig aandacht besteed aan de manier waarop low cost carriers op deze veranderingen kunnen reageren en effectief reageren. Dit hoofdstuk brengt deze veranderingen in beeld en is opgebouwd uit twee grote delen. Het eerste deel beschrijft waarom het belangrijk is voor ondernemingen om hun strategie aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden en doet dit aan de hand van de relatie tussen keuze en prestatie.

Het tweede deel gebruikt Porters' competitieve strategiemodel om uit te leggen welke strategieën ondernemingen kunnen volgen om voordeel op hun concurrenten te behalen en welke van deze strategieën de lage kostenmaatschappijen ook effectief implementeren. Daarenboven verwijst dit tweede deel ook naar andere strategieën die deze maatschappijen toepassen.

4.1 De relatie tussen 'keuze' en prestatie

De bedoeling van dit deel is aan te tonen dat een winnende strategie zich moet aanpassen aan een veranderde omstandigheden/markt aangezien het succes van een bepaalde strategie sterk gerelateerd is aan zijn omgeving. Strategieën die in het verleden succesvol waren, zullen dit niet noodzakelijk zijn wanneer de marktomstandigheden veranderen en andersom kunnen strategieën die onder bepaalde omstandigheden niet succesvol waren dit wel worden onder andere omstandigheden.

Traditionele modellen in economie en sociale wetenschappen maken meestal gebruik van bepaalde wiskundige veronderstellingen, zoals convexiteit van de keuzemogelijkheden en concaviteit van de doelfunctie (Roberts, 2004, p.51-52).

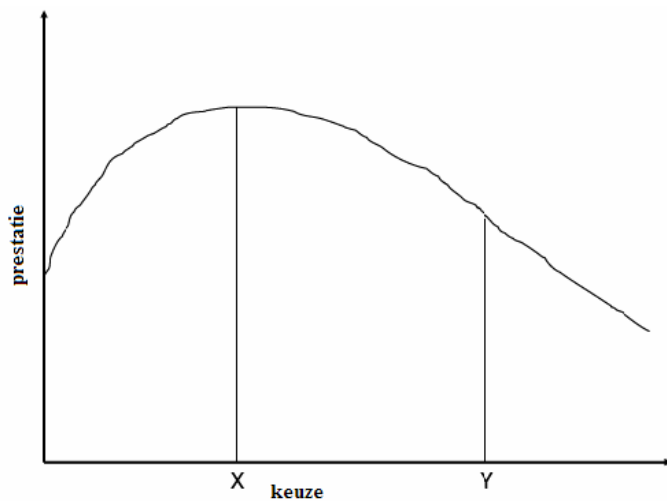
De veronderstelling van de convexiteit van de keuzemogelijkheden maakt duidelijk dat, indien er twee mogelijkheden beschikbaar zijn, elke intermediaire keuze ook mogelijk is. In principe komt het erop neer te stellen dat keuzes oneindig zijn. Keuze kan gedefinieerd worden als een functie van kwalitatieve en kwantitatieve parameters zoals de prijs, het comfort, de betrouwbaarheid enz. (Roberts, 2004, p.52).

De tweede veronderstelling namelijk deze van de concaviteit van de doelfunctie komt voort uit de natuur van de relatie tussen keuze en prestatie voor een bepaalde omgeving. Deze concaviteit betekent dat, indien twee verschillende keuzes tot eenzelfde prestatieniveau leiden, elke intermediaire keuze tot een hoger prestatieniveau leidt. Prestatie is gedefinieerd, binnen deze context, als business prestaties wat eenvoudig vertaald kan worden in de winstgevendheid van een onderneming (Roberts, 2004, p.52).

Deze twee veronderstellingen leiden tot de conclusie dat er voor iedere omgeving een prestatie optimaliserende keuze bestaat. De omgeving kan gezien worden als een verzameling van alle factoren die de keuze van de consument en de business strategie beïnvloeden (Roberts, 2004, p.52). Voor de Europese luchtvaart kunnen we dus bijvoorbeeld stellen dat haar omgeving gevormd wordt door de liberalisering, toenemende keuze voor de consumenten, lage toegangsbarrières,

Een en ander wordt grafisch weergegeven door figuur 14. Deze figuur geeft de relatie tussen keuze (hier eendimensionaal voorgesteld) en prestatie weer voor een bepaalde omgeving. Wanneer de keuze stijgt, stijgt ook de prestatie tot deze zijn maximum bereikt in punt X waarna de prestatie vervolgens weer afneemt.

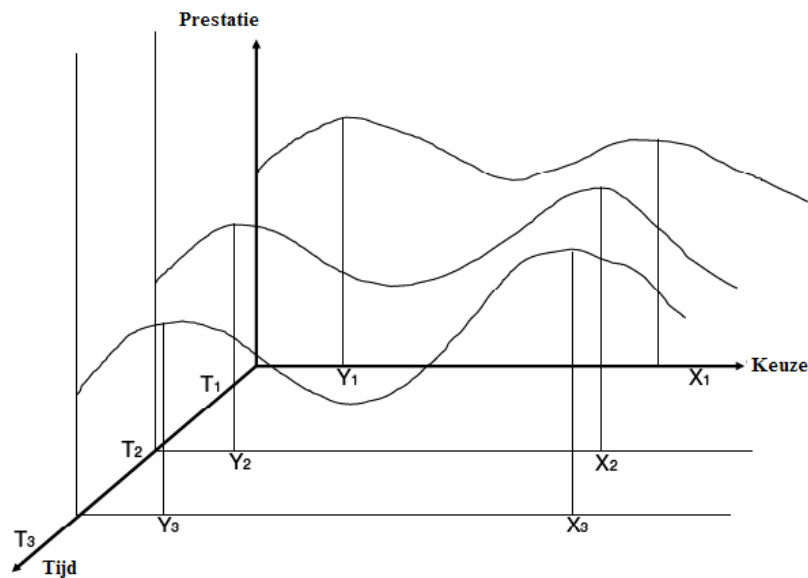
Figuur 14: De relatie tussen keuze en prestatie



Bron: Roberts, 2004, p.53

In de tijd kan deze relatie tussen keuze en prestatie veranderen en deze kan eventueel zo gewijzigd worden dat vroegere maxima ‘vervangen’ worden door andere zoals blijkt uit figuur 15. De maxima verschuiven hier in de tijd van X1 naar respectievelijk X2 en X3 (Roberts, 2004, p.62).

Figuur 15: De evoluerende relatie tussen keuze en prestatie



Bron: Roberts, 2004, p.61

Vertaling van deze theorie naar de luchtvaart strategieën is vrij eenduidig:

Tot 2004 was het duidelijk dat betere prestaties bereikt konden worden door het aanbieden van eenvoudige *point-to-point* bestemmingen tegen de laagste prijzen met geringe service m.a.w. exact datgene dat lage kostenmaatschappijen doen.

Onder de huidige marktomstandigheden namelijk een veranderde omgeving (de volwassen low cost markt) is het echter mogelijk dat dit evenwicht langzaam verschuift, zoals blijkt uit figuur 15, zodanig dat een andere strategie een maximum verschaft. Zulke verschuiving kregen we vanaf midden jaren negentig immers ook namelijk de verschuiving van het traditionele ‘*hub and spoke*’ model naar het hoger genoemde lage kostenmodel. Het is dan ook niet verrassend dat lage kostenmaatschappijen hun strategie in bepaalde mate moeten aanpassen willen ze hun maximum behouden.

4.2 Porters strategische competitie model

“Long-term success in this high growth area depends on one’s ability to maintain low cost and efficient operating practices, establishing a long term record of sustained profitability, and above all maintaining a disciplined and controlled rate of annual growth. It is this combination of features which has enabled Ryanair to uniquely replicate the Southwest model successfully in Europe.” (Bonderman, David geciteerd in Lawton, 2002, p.187)

Tot 2004 was bovenstaand citaat van David Bonderman CEO van Ryanair de perfecte samenvatting voor de essentiële componenten van een succesvol businessmodel voor low cost carriers. Anno 2007 worden low cost carriers echter met verschillende uitdagingen geconfronteerd, zoals in het voorgaande hoofdstuk vermeld werd, waardoor dit citaat enigszins genuanceerd moet worden. Belangrijk is dat de lage kostenmaatschappijen hun strategie in bepaalde mate aan de veranderende markt (moeten) aanpassen om te kunnen overleven.

Volgens Porter bestaan er drie strategieën die ondernemingen voordeel op de concurrentie kunnen opleveren en waarmee ze resultaten kunnen behalen die hoger liggen dan het gemiddelde.

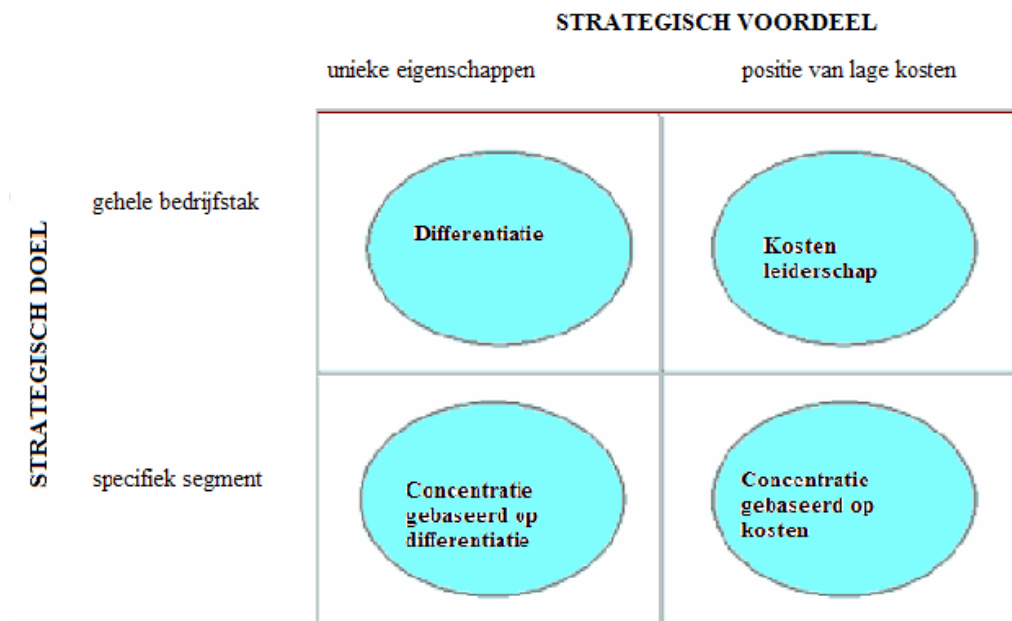
Deze strategieën zijn ten eerste dominantie door kosten, ten tweede de differentiatie en ten derde de concentratie. De derde strategie bestaat uit twee varianten namelijk de concentratie door kostenfocus en de concentratie door kostenvoordeel.

De achterliggende gedachte is dat een onderneming om een competitief voordeel over zijn concurrenten te kunnen halen, moet beslissen welk soort competitief voordeel hij zoekt en binnen welk ‘bereik’ hij dit wilt halen (Porter, 2003, p.38-39).

Figuur 16 geeft de verschillende concurrentiestrategieën voor de ondernemingen weer.

Algemeen gesteld komt het erop neer dat kostenleiderschap strategieën en differentiatie strategieën een competitief voordeel zoeken in een brede markt in tegenstelling tot focus strategieën die hun voordeel in een beperkt en zeer specifiek segment van de markt zoeken.

Figuur 16: Concurrentie strategieën



Bron: Porter, 2003, p.40

Een bemerking bij dit model is dat dit slechts een beperkt aantal mogelijke strategieën weergeeft. De lage kostenmaatschappijen volgen ook strategieën die niet in dit model opgenomen zijn, deze worden onder punt 4.3 in detail besproken.

4.2.1 Kostenleiderschap

Het doel van een onderneming die de strategie van het kostenleiderschap volgt, is uiteraard om in zijn sector producent tegen de laagste kosten te worden. Om dit te bereiken ligt de focus dan ook op het permanent minimaliseren van de kosten. Zulke strategie vereist een zeer efficiënt functioneren van de onderneming en lage algemene kosten. Het product dat aangeboden wordt, is meestal eenvoudig en gestandaardiseerd. Ondernemingen die deze strategie doorvoeren kunnen ofwel winst maken door een even hoge prijs te vragen dan hun concurrenten ofwel kunnen ze een deel van de markt veroveren net door hun prijs lager te stellen dan deze van hun concurrenten (Decker, 2004, p.110).

Het volgen van deze strategie is meestal enkel geschikt op korte termijn want op lange termijn zijn er een aantal gevaren aan verbonden. Op lange termijn zal de concurrentie vaak toenemen omdat ook andere ondernemingen deze lage kosten kunnen realiseren waardoor een heuse prijzenslag kan volgen, vaak met enkel verliezers als gevolg.

Zoals het woord *low cost carrier* al laat vermoeden is de strategie van deze maatschappijen voornamelijk op deze kostenvoordelen gebaseerd. Het is dankzij de omvorming van het traditionele luchtvaartmodel dat ze hierin slagen. Tot 2004 was dit de enige strategie die de lage kostenmaatschappijen hanteerden en met succes. De grootste uitdaging die aan deze strategie verbonden is, is de vereiste van duurzame groei in combinatie met kostenvoordelen die op een efficiënte wijze en op lange termijn behouden kunnen worden (Decker, 2004, p.114-115).

Het behouden van lagere kosten vormt dan ook een belangrijke uitdaging voor de lage kostenmaatschappijen. Sinds 2004 worden de maatschappijen echter met verschillende uitdagingen geconfronteerd. De volgende paragrafen lichten dit verder toe.

Een eerste post dat de lage kostenmaatschappijen de afgelopen jaren zagen toenemen, is die van de brandstof. Deze toename deed hun operationele kosten dan ook stijgen. De meeste *full service* maatschappijen voerden dan een brandstoftoeslag in om deze stijging te compenseren, wat een stijging van de ticketprijzen tot gevolg had. De lage kostenmaatschappijen weigeren echter om dit te doen wat (ondanks de *hedging* tegen stijgende brandstofprijzen) een serieuze druk op de winst legt.

Tweede grote uitdaging is het behouden van de lagere luchthaven taksen, die aan de lage kostenmaatschappijen gegeven werden door minder aantrekkelijke luchthavens om op deze manier klanten aan te trekken. In 2004 werd Ryanair veroordeeld door de Europese Commissie voor het verkrijgen van illegale staatshulp op de luchthaven van Charleroi³⁷. Samengevat kwam dit akkoord erop neer dat Ryanair aan Charleroi per miljoen vervoerde passagiers twee miljoen euro luchtvaarttaksen betaalde, maar 5,4 miljoen euro aan marketing steun en kortingen ontving van de luchthaven. Dit komt erop neer dat Ryanair 3,4 euro per passagier betaald werd door de luchthaven van Charleroi (Dennis, 2005, p.19; Europese Commissie online, 30/04/2004). Volgens het Europese Hof van justitie zorgde dit voor oneerlijke concurrentie. Eenzelfde aanklacht werd Ryanair in 2003 ook ten laste gelegd door Air France met betrekking tot de luchthaven van Straatsburg. Deze aanklacht resulteerde erin dat Ryanair zijn vluchten vanuit Straatsburg naar Londen opschortte en deze naar Baden Baden verplaatste (BBC nieuws, 26/08/2003; Dennis, 2005, p.19).

Lage kostenmaatschappijen die op primaire luchthavens vliegen zoals easyJet hebben de facto minder onderhandelingsruimte wat luchthaventaksen betreft. Daarenboven verliezen de lage kostenmaatschappijen ook een deel van hun bevoorrechte onderhandelingspositie door de toenemende concurrentie aangezien er genoeg vragende partijen zijn anno 2007.

Recent namelijk januari 2007 vaardigde de Europese Commissie een voorstel van een richtlijn uit tot het regulariseren van de luchthaventaksen voor alle luchthavens die meer dan 1 miljoen passagiers per jaar ontvangen. Hieronder vallen ook een aantal secundaire luchthavens. Deze richtlijn³⁸ heeft als hoofddoel om de luchthaven taksen voor iedereen gelijk te maken en past in het zogenaamde 'airport package' van de Europese Commissie (Baker, 2007, p.23; ELFAA, 24/01/2007). Indien dit voorstel aanvaard wordt, betekent dit een belangrijke streep door de kostenrekening van de lage kostenmaatschappijen.

De maatschappijen hebben meestal contracten die over tientallen jaren lopen, dus het is pas de volgende onderhandelingsronde die duidelijkheid zal brengen over de toegekende luchthaventaksen en condities aan de lage kostenmaatschappijen.

³⁷ De volledige klacht is terug te vinden in: Official Journal of the European Communities, State aid – Belgium, Nr. 122/2002, 25/01/2003.

³⁸ Het voorstel kan online geconsulteerd worden op het luchtvaart portaal van de Europese Unie op http://ec.europa.eu/transport/air_portal/airports/index_en.htm

Ook de personeelskosten dreigen in de komende jaren op te lopen voor de lage kostenmaatschappijen; waar personeelsleden nu nog ingeschreven zijn in een land met lage sociale lasten dreigt dit in de toekomst veel moeilijker te worden. Eind maart 2007 werd easyJet voor deze praktijk veroordeeld voor tewerkgesteld Frans personeel. De veroordeling komt erop neer dat de personeelsleden wel onder Engels contract mogen blijven werken maar dat de hogere sociale lasten aan de Franse overheid moeten betaald worden. Deze regel gaat in vanaf april 2007 (De Morgen, 28/03/2007). Volgens Ryanair is deze wetgeving in strijd met de Europese wetten in verband met de vrije beweging van werk en diensten, vrije vestiging en met de geliberaliseerde luchtvaartmarkt en is ze er volledig op gericht om Air France te beschermen tegen concurrentie van buitenlandse maatschappijen. Ryanair klaagde de Franse overheid op deze basis dan ook aan bij het Europese gerecht. De uitspraak is nog niet gekend (Ezard, Flight Global Online 04/01/2007).

Andere serieuze bijkomende uitdaging en mogelijke kostenpost voor de lage kostenmaatschappijen zijn de zogenaamde passagiersrechten waarover een reglementering in 2004 uitgevaardigd werd (regulering EC 261/2004³⁹) en die in februari 2006 van start ging. Deze rechten komen er in de eerste plaats op neer dat luchtvaartmaatschappijen compensatie moeten betalen en assistentie moeten aanbieden aan passagiers in geval van vluchtannulatie, grote vertragingen of *denied boarding*⁴⁰. Deze rechten zijn nogal omstreden aangezien ze volgens de luchtvaartmaatschappijen onduidelijk, misleidend en daarenboven discriminerend zijn, wat een aantal maatschappijen (zowel IATA leden als leden van ELFAA) dan ook naar de rechtbank deed stappen. Het Europese Hof van Justitie verwierp de klacht van de maatschappijen echter in februari van vorig jaar (Baker, 2006, p.17) .

Op 4 april 2007 gaf de Europese Commissie de lidstaten en de maatschappijen nog slechts zes maanden tijd om de rechten concreet toe te passen zoniet dreigt ze met boetes. De regels zullen wel verder geconcretiseerd worden in samenspraak met de verschillende maatschappijen.

³⁹ De volledige reglementering is online terug te vinden op het luchtvaart portaal van de Europese Commissie op http://ec.europa.eu/transport/air_portal/passenger_rights/information_en.htm

⁴⁰ *Denied boarding* wil zeggen dat aan passagiers met een geldige boeking voor een bepaalde vlucht toch nog de toegang tot het vliegtuig geweigerd wordt.

De prijs van deze vergoedingen en compensaties ligt vaak een stuk hoger dan de prijs van een vliegticket bij de lage kostenmaatschappijen, wat dus een belangrijke ‘bedreiging’ voor de lage kostenmaatschappijen kan vormen (Buyck, ATW news online, 05/07/2007; Europese Commissie, 12/04/2007; ELFAA 19/01/2005a; ELFAA 19/01/2005b; ELFAA 07/02/2005; ELFAA 10/01/2006; ELFAA 04/04/2007).

De low cost carriers vrezen dat de Europese Unie de geliberaliseerde luchtvaart opnieuw aan het regulariseren is wat de effecten van deze liberalisatie teniet kan doen.

Ondanks deze problemen blijven de maatschappijen toch zoeken naar manieren om hun kosten terug te dringen. Zo startte zowel Ryanair als Flybe anno 2006 ermee om passagiers te laten betalen per stuk ingecheckte bagage. Ryanair hoopt op deze manier 30 miljoen op luchthavenkosten en op kosten voor de afhandeling van bagage te kunnen besparen. Ook Flybe hoopt op deze manier zijn bagage afhandelingskosten met een derde terug te kunnen dringen. Daarnaast bieden de meeste maatschappijen tegenwoordig ook de mogelijkheid om de bagage online in te checken (Airline Business news online, 20/02/2006; De Standaard, 25/01/2006).

Tot voor 2004 bood een strategie puur gebaseerd op dominantie door kostenvoordeel, de ideale manier om de maatschappijen te ontwikkelen. Deze strategie is immers uitermate geschikt voor een efficiënte penetratie in de markt en de verwerving van marktaandeel. Volgens Porter kan een lage kostenstrategie echter geen doel op zich zijn en zal zulke strategie enkel efficiënt zijn indien ze het aan de onderneming mogelijk maakt om specifieke karakteristieken te verwerven zoals klantenloyaliteit, een goede reputatie of een unieke kennis die haar tegen de concurrentie kan beschermen (Decker, 2004, p.116).

Uit het vorige hoofdstuk is duidelijk dat de lage kostenmaatschappijen, hoewel ze uitblinken in het minimaliseren van hun kosten, dit competitief voordeel toch niet volledig kunnen vrijwaren van andere. Daarenboven is de loyaliteit van de cliënten zo goed als onbestaande bij de maatschappijen. Immers de enige reden waarom ze voor de maatschappijen kiezen is door hun lage prijs. Kostenreductie blijkt niet voldoende te zijn om financiële stabiliteit te bereiken. De low cost carriers moeten deze lage kostenstrategie dan ook combineren met andere strategieën om hun positie te vrijwaren. Sinds 2004 is het duidelijk dat ze dit ook doen.

4.2.2 Differentiatie

De strategie van differentiatie komt erop neer dat een onderneming zich tracht te onderscheiden van de andere door een of meerdere eigenschappen die door de klant als waardevol beschouwd worden, te benadrukken. Bij deze strategie kan de onderneming een competitief voordeel behalen ofwel door betere service aan dezelfde prijs aan te bieden ofwel zijn marges verhogen door een hogere prijs te vragen (Porter, 2003, p.47). Door zich te differentiëren trachten ondernemingen de prijselasticiteit van de vraag te verminderen (meer inelastisch maken) om zo de bereidheid tot betalen van de klanten te verhogen.

Op het eerste zicht lijkt een strategie van differentiatie moeilijk uitvoerbaar voor lage kostenmaatschappijen zeker voor korte afstandsvluchten die de lage kostenmaatschappijen aanbieden. Nochtans is dit de strategie die veel maatschappijen sinds 2004 volgen om zich duidelijk te kunnen onderscheiden van het groot aantal maatschappijen op de markt.

Tot voor 2004 bestond de differentiatie voor de low cost maatschappijen voornamelijk op basis van de aangedane luchthavens, routes en uren van vertrek en aankomst. Vooral de keuze tussen primaire en secundaire luchthavens vormde tot voor kort een heel belangrijke manier voor de verschillende maatschappijen om zich van elkaar te differentiëren en om op deze manier een iets specifiekere klantensegment naar zich toe te trekken. Ook de stiptheid van de verschillende maatschappijen speelt een belangrijke rol bij deze differentiatie; op dit punt spant Ryanair al jarenlang onverslagen de kroon (Rose, 2004, p.60).

Anno 2007 kan vastgesteld worden dat het model van de lage kostenmaatschappijen steeds meer verschillende vormen aanneemt net vanuit het oogpunt van de differentiatie strategie en beperkt deze zich niet langer tot bovengenoemde punten. De uitbreiding van deze strategie is dubbel; enerzijds trachten de low cost carriers op deze manier de passagiers met een hogere bereidheid tot betalen van traditionele maatschappijen aan te trekken en anderzijds trachten ze zich zo duidelijk te onderscheiden van de andere lage kostenmaatschappijen (Thomas, 2005, p.34). De manier waarop lage kostenmaatschappijen zich meer en meer van elkaar trachten te onderscheiden is ironisch genoeg door het aanbieden van extra *frills* aan hun klanten en door een meer menselijke dimensie te geven aan het vliegen (Mortimer, 2005, p.13).

Bemerking vooraf bij deze punten van differentiatie betreft de geraadpleegde bronnen; tenzij anders vermeld, is de informatie in deze paragrafen afkomstig van de websites van de verschillende maatschappijen.

De lage kostenmaatschappijen hebben jarenlang geweigerd om zogenaamde *frequent flyer programma's* (een spaarprogramma om klantenloyaliteit te belonen) aan te bieden aan hun klanten. Toch kent dit fenomeen de laatste jaren opgang bij meerdere maatschappijen. Het argument van de lage kostenmaatschappijen om zulke programma's niet aan te bieden was dat de maatschappijen net door hun lage prijzen loyaliteit bij de klanten creëerden dus dat het aanbieden van loyaliteitsprogramma's, die behoorlijk wat kosten met zich meebrengen, geen meerwaarde hadden.

Vanaf 2004 veranderden een aantal maatschappijen hun strategie op dit punt om zo klanten te behouden en om hun loyaliteit niet meer uitsluitend van de prijs te laten afhangen. Bovendien trachten ze op deze manier opbrengst te vergaren. Via het aanbieden van *frequent flyer programma's*, stijgen de omschakelkosten van de klant, waardoor de maatschappijen erin slagen om de vraag minder prijselastisch te maken (Klophaus, 2005, p.352). Door het aanbieden van dergelijk programma neemt ook de merkenbekendheid toe wat zeker in een volwassen markt een strategisch voordeel oplevert (Harwood, Marketing Week 02/02/2006). Een ander voordeel van het aanbieden van *frequent flyer programma's* is dat de maatschappijen zo eenvoudig aan informatie over hun klanten komen. Dit stelt hen in staat om hun belangrijkste klanten te identificeren en ermee te communiceren (Bhagwanani, 2004, p.50; Murray, 2007, p.23).

Air Berlin was een van de eerste maatschappijen die dit soort programma's aanbood met de Top Bonus. Dit loyaliteitsprogramma stelt de trouwste klanten in staat om de gekende mijlen te verzamelen om zo gratis vluchten te verkrijgen en biedt daarenboven nog talrijke voordelen aan zoals gratis zetelreservatie, extra toegestane bagage, snellere *check-in* balies, korting op aankopen van de Air Berlin aan boord winkel enz. Volgens Thorsen Scherzer, hoofd van de distributie en loyaliteit, heeft het aanbieden van dergelijk programma duidelijk een positieve impact op hun opbrengst gehad (Thorsen Scherzer geciteerd in Bhagwanani, 2004, p.50).

Naast Air Berlin zijn er nog een aantal andere maatschappijen die loyaliteitsprogramma's aanbieden maar in minder uitgebreide vorm; de programma's geven enkel recht op het bijsparen van mijlen en niet op andere voordelen. Zo start bmibaby binnenkort met het 'diamond club *miles*' programma dat specifiek gericht is op business klanten. Ook de Spaanse maatschappij Vueling biedt met haar *frequent flyer programma* Punto de kans om mijlen te verzamelen waarbij snelle boekers beloond worden met meer punten. Ook TUIfly biedt met haar *bluemileskaart* een gelijkaardig loyaliteitsprogramma aan.

Het valt op dat noch Ryanair noch easyJet een dergelijk programma aanbieden op dit ogenblik.

Naast het invoeren van *frequent flyer programma's* voeren bepaalde maatschappijen ook bepaalde programma's in voor business reizigers. Hoewel de lage kostenmaatschappijen geen verschillende klassen aanbieden, trachten ze op deze manier toch duidelijk een onderscheid te maken tussen passagiers met een grotere bereidheid tot betalen en de prijsbewuste passagier, hun originele doelgroep.

Zowel Flybe als bmibaby hebben recent een gelijkaardig pakket gelanceerd dat exclusieve voordelen aan business reizigers geeft. Het Flybe Economy Plus pakket biedt aan klanten die hiervoor opteren de mogelijkheid om businesslounges (op voorwaarde dat deze aanwezig zijn in de desbetreffende luchthaven) te gebruiken, snellere *check-in*, volledig omwisselbare tickets, onbeperkte bagage en een drankje en een snack aan boord. Ongeveer dezelfde voordelen gelden voor gebruikers van het business pakket van bmibaby.

Sommige maatschappijen bieden sinds kort de mogelijkheid om online in te checken om op deze manier wachttijden op de luchthaven te vermijden. Flybe biedt deze mogelijkheid alleen aan indien de passagier enkel met handbagage reist; Ryanair biedt deze service ook aan voor gewone stukken bagage maar tegen een vergoeding.

Een andere service die meer en meer lage kostenmaatschappijen aanbieden is een grotere flexibiliteit van tickets. Het originele business model liet zo goed als geen wijziging toe, tenzij tegen hoge kosten; de meeste maatschappijen worden hierin soepeler en gebruiken deze flexibiliteit om meer klanten, en dan vooral business klanten, aan te trekken.

Bmibaby biedt via een business pakket de mogelijkheid aan reizigers om gratis een vroegere vlucht naar huis te nemen. Dit op voorwaarde dat er op deze vlucht nog zetels beschikbaar zijn. Ook easyJet promoot sterk haar toegenomen flexibiliteit. In praktijk komt deze aangeboden flexibiliteit er echter enkel op neer dat er een korting gegeven wordt aan passagiers die hun boeking online in plaats van via een callcentrum willen veranderen. Ook de Engelse maatschappij Flybe biedt de mogelijkheid aan haar geprivilegieerde klanten om tickets gratis om te wisselen.

Een ander punt waardoor de maatschappijen zich van elkaar trachten te onderscheiden is het aanbieden van connectiviteit. Het aanbieden van zulke diensten brengt meerdere moeilijkheden mee voor de lage kostenmaatschappijen; zo vergt het aanbieden van *connectiviteit* extra personeel met een hiertoe specifiek gerichte opleiding en daarenboven zien de maatschappijen de opbrengst van deze dienst pas met enkele maanden vertraging hetgeen niet past binnen de low cost strategie. Daarnaast vraagt het aanbieden van *interlining* ook een andere technologische interface dan deze die de lage kostenmaatschappijen aanbieden (Brendan, 2007b, p.52). Waar de lage kostenmaatschappijen normaal geen enkele vorm van connectiviteit aanboden, is dit de laatste jaren in beperkte mate veranderd.

Air Berlin was de eerste lage kostenmaatschappij die connectiviteit aanbood met de ontwikkeling van haar *hub* op Palma de Mallorca. Ondertussen bieden de meeste lage kostenmaatschappijen zulke *hubs* aan, maar de *hub* op Palma de Mallorca is wel nog steeds een van de grootste (Baker, 2006, p.40). Flybe biedt verschillende connecties met een ticket aan, al zijn het hierbij wel de passagiers zelf die ervoor instaan hun bagage op de juiste plaats te krijgen. Daarenboven checkt de maatschappij bagagestukken van passagiers van zijn interline partners⁴¹ door (Arnoult, 2006, p.54).

Een extra optie die meerdere maatschappijen de laatste jaren aanbieden, is de mogelijkheid van zetelreservatie waardoor het principe van 'first come first serve' niet meer opgaat. Zowel Air Berlin, bmibaby, Vueling als Flybe bieden deze mogelijkheid aan. Ook easyJet geeft deze mogelijkheid sinds april 2007, zij onder een aangepaste vorm. Via de betalende formule 'sneller aan boord' krijgen passagiers het recht om vanaf het moment dat de gates opengaan, te boarden. Hierdoor kunnen deze passagiers hun zitplaats als eerste kiezen.

⁴¹ British Airways, Virgin Atlantic, Emirates en Continental Airlines.

Tabel 11 geeft op basis van de bovenstaande paragrafen een overzicht van de verschillende diensten die de maatschappijen anno 2007 aanbieden. Zoals uit deze figuur blijkt bieden vooral Air Berlin, bmibaby en Flybe veel extra diensten aan. Daarenboven valt op dat bepaalde extra services zoals de online *check-in* door bijna alle maatschappijen aangeboden worden. Het is logisch dat maatschappijen zich op deze basis niet kunnen onderscheiden en hieruit dus geen concurrentieel voordeel kunnen halen.

Tabel 11: De verschillende diensten die de diverse maatschappijen anno 2007 aanbieden

	Ryanair	easyJet	Air Berlin	Vueling	bmibaby	Flybe	TUIfly
Frequent Flyer programma			x	x	x		x
Business programma					x	x	
Online check-in	x	x	x	x	x	x	
Flexibele tickets		x			x	x	
Connectiviteit			x			x	
Zetelreservatie			x	x	x	x	
Gratis drank en snack			x				
In-flight-entertainment			x				

Bron: eigen verwerking op basis van informatie op de websites van de maatschappijen

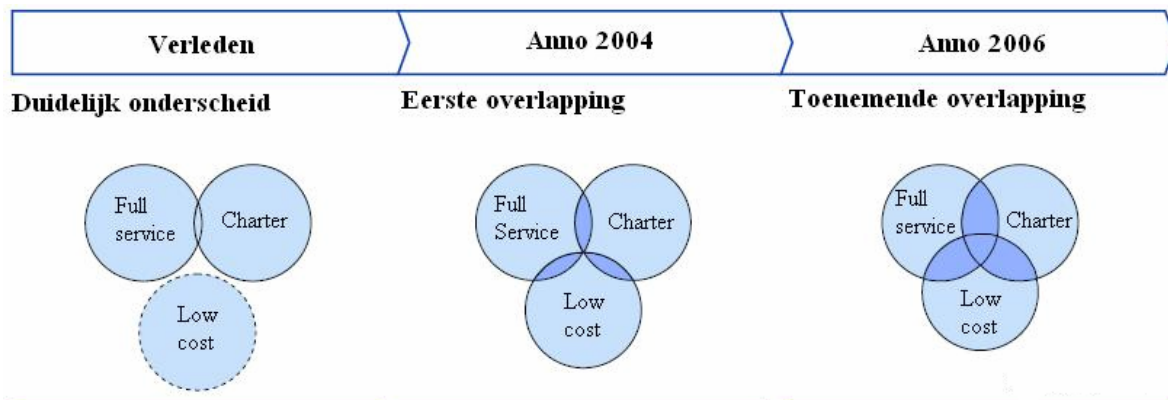
Het gevolg van deze toenemende differentiatie is dat de modellen van de traditionele airlines en van de low cost carriers steeds meer naar elkaar toegroeien. De eerste vereenvoudigen hun modellen immers steeds meer terwijl de laatste hun modellen steeds complexer maken. De vraag die een aantal lage kostenmaatschappijen zich moeten stellen is of ze eigenlijk wel een low cost carrier zijn of niet eerder een ‘lower cost carrier’ (Baker, 2005, p.30). EasyJet en vooral Ryanair zijn de enige die het klassieke low cost model op een vrij strikte manier blijven toepassen ook in de laatste jaren. Zij vormen hiermee een uitzondering op de andere lage kostenmaatschappijen.

Figuur 17 geeft deze overlappingsen tussen de verschillende soorten maatschappijen weer. Uit de figuur blijkt dat bij de oprichting van de maatschappijen een duidelijk onderscheid was tussen de *full service* luchtvaartmaatschappijen, chartermaatschappijen en de lage kostenmaatschappijen. Vanaf 2004 begon dit onderscheid te vervagen en kwamen de maatschappijen meer en meer in elkaars vaarwater terecht, zowel qua passagierssegment als qua model dat de maatschappijen hanteren.

Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt, zoals reeds eerder aangehaald, doordat de traditionele maatschappijen hun kosten proberen terug te dringen en doordat de chartermaatschappijen ook individuele plaatsen beginnen te verkopen in plaats van enkel groepspakketten. Vanaf 2006 werd deze overlapping tussen de verschillende soorten maatschappijen nog opvallender.

Toen de studie gepubliceerd werd waarop figuur 17 zich baseert, bevonden de lage kostenmaatschappijen zich nog in de fase van de eerste overlapping. Op basis van bovenstaand onderzoek in combinatie met het onderzoek in hoofdstuk 3 met betrekking tot de herkomst van de lage kostenpassagiers en de nieuwe markten, kan gesteld worden dat de low cost carriers zich vandaag in de fase van de toenemende overlapping bevinden. Enige nuance is hierbij op zijn plaats: indien we ons richten op de klantensegmenten die de lage kostenmaatschappijen bedienen is het uit voorgaande duidelijk dat ze zich meer en meer op het terrein van de andere maatschappijen en dan hoofdzakelijk de traditionele gaan bevinden. Indien we echter enkel kijken naar de businessmodellen zoals hierboven aan de hand van de differentiatie, blijkt duidelijk dat de onbetwiste marktleiders easyJet en Ryanair, een soort aparte groep vormen die qua businessmodel duidelijk minder overlappingen met de andere maatschappijen vertonen.

Figuur 17: Evolutie van het aanbod van de verschillende soorten maatschappijen



Bron: eigen aanpassingen op basis van Pompeo, L., 2005, p.6 voor Mckinsey

Algemeen kunnen we stellen dat de evolutie die de lage kostenmaatschappijen doormaken dubbel is; enerzijds lijken de modellen van de verschillende luchtvaartmaatschappijen steeds meer op elkaar door de differentiatiestrategie, anderzijds neemt het onderscheid in de modellen van de lage kostenmaatschappijen onderling toe.

4.2.3 Concentratie

De derde strategie namelijk deze van concentratie; zowel concentratie gebaseerd op kostenvoordeel als concentratie gebaseerd op differentiatie, verschilt grondig van de andere strategieën. Het grote verschil tussen deze strategie en de andere zit in het beoogde marktsegment van de onderneming. Dit marktsegment is bij de concentratie strategie namelijk veel beperkter dan bij de andere strategieën. Een onderneming die deze strategie volgt zal dus een zeer specifiek segment uitkiezen en zijn aanbod, marketing, ... volledig hierop toespitsen. De concentratie gebaseerd op kosten gaat ervan uit dat het specifiek beoogde segment ofwel net heel prijsgevoelig is ofwel net compleet onverschillig is tegenover de prijs. De concentratie gebaseerd op differentiatie gaat er dan weer net vanuit dat het specifiek beoogde segment zeer specifieke behoeftes heeft.

De vereiste om deze strategie te kunnen uitvoeren is dat het beoogde segment nauwelijks bediend is door de concurrerende maatschappijen (Decker, 2004, p.112).

Deze strategie doorvoeren naar de lage kostenmaatschappijen is bijzonder moeilijk. Het segment waarop de maatschappijen zich richten, kon aanvankelijk wel als een soort niche bekeken worden maar vandaag is dit zeker niet meer het geval voornamelijk door de uitbreiding van hun netwerk. Daarnaast is de doelgroep van de maatschappijen veel uitgebreider namelijk iedereen die prijsbewust wilt vliegen.

4.3 Andere strategieën gevolgd door de low cost carriers

Bovenstaand model van Porter legt vooral de strategieën uit die de maatschappijen hanteren om concurrentieel voordeel te behalen. De lage kostenmaatschappijen volgen echter nog andere strategieën om hun winst veilig te stellen.

4.3.1 Diversificatie

Met diversificatie wordt bedoeld dat ondernemingen enerzijds inkomsten aantrekken uit andere sectoren dan de hunne en anderzijds uit diensten die ze aanbieden rond hun hoofdactiviteit. Diversificatie is de laatste tijd steeds belangrijker geworden voor de verschillende maatschappijen en vormt een belangrijke bron van bijkomende inkomsten voor de maatschappijen.

Onverslagen koploper in deze diversificatie is easyJet. De maatschappij diversifieert zijn aanbod met andere activiteiten. Zo heeft easyJet het low cost concept in verschillende soorten activiteiten geïntroduceerd zoals cybercafés, het verhuren van auto's onder de naam easyCar, het geven van een gratis e-mail service easy.com, ... (Decker, 2004, p.123) De meeste maatschappijen drijven de diversificatie echter minder ver door.

Algemeen gesteld, kunnen deze bijkomende opbrengsten in drie grote categorieën opgedeeld worden. Ten eerste de zogenaamde partnerschapakkoorden waarbij bepaalde partners hun diensten en producten doorheen de keten van de maatschappijen aanbieden. De maatschappij fungeert hierbij als een soort marketingkanaal. De partners zijn bereid hiervoor te betalen doordat ze op deze manier met de lage kostenmaatschappijen en hun vaak sterk merk, geassocieerd worden. Ten tweede zijn er de supplementaire verkopen. Deze verkopen komen vooral neer op de verkoop van eten en drinken tijdens de vluchten en bijkomende diensten zoals reisverzekeringen. Een derde bijkomende bron van inkomsten zijn premies en *fees* gerelateerd aan bagage, zeteltoewijzing en andere aspecten die aan de reis gerelateerd zijn (Lalsare & Watterson, 2006, p.53).

Het is vooral de eerste vorm van supplementaire inkomsten die de laatste tijd steeds belangrijker wordt voor de verschillende lage kostenmaatschappijen. Een 'muisklik' naar de verschillende websites maakt een en ander duidelijk: Ryanair biedt de mogelijkheid om een 'low cost auto' van Hertz te huren; easyJet biedt 15000 hotels aan die gegarandeerd de laagste prijs hebben, Air Berlin biedt dan weer de beste deals aan met Iberohotels, Flybe heeft een partnerschapsakkoord met cruisemaatschappij Voyana Cruise ..., Kortom ze gebruiken hun website als adverteerplaats en krijgen hiervoor commissies in ruil. Voor sommige maatschappijen maakt het al dan niet genereren van deze inkomsten het verschil uit tussen winst en verlies (Airline Business, 2007a, p.58).

Ryanair drijft deze vorm van extra inkomsten nog verder door. De maatschappij zal binnenkort ook reclame maken op zijn vliegtuigzittes. Hiervoor ondertekende ze in 2006 een vijfjarig contract met InvisoMedia. De extra inkomsten die Ryanair hieruit genereert, zullen gebruikt worden om de ticketprijzen nog verder te drukken (De Standaard, 27/09/2006; De Standaard, 28/09/2006).

Voor easyJet vormen deze extra inkomsten anno 2006 8% van de totale opbrengst t.o.v. 5% anno 2003. Bij Ryanair maken deze extra inkomsten nog een groter gedeelte van de opbrengsten uit; anno 2006 tellen deze 15,3% van de totale opbrengsten tegenover 12% in 2003. Deze extra inkomsten groeiden in 2006 sneller dan de operationele inkomsten. Air Berlin kent een gelijkaardige evolutie. Daar waar deze inkomsten slechts 2,8% van het totale inkomsten vormden in 2003 zijn deze anno 2006 gestegen tot 7,2% (eigen verwerking op basis van online jaarrekeningen van 2006 van de verschillende maatschappijen).

4.3.2 Consolidatie: overnames en fusies

In een markt waarin de concurrentie zo groot is, zijn overnames en fusies tussen verschillende maatschappijen niet van de lucht. Vele maatschappijen trachten via overname van een andere onderneming marktaandeel en andere strategische voordelen waarover deze onderneming beschikt, te verwerven. Deze strategische voordelen bestaan vooral in het verkrijgen van toegang tot andere markten, tot de aangedane routes, tot de luchthaveninfrastructuur van de overgenomen maatschappij, het opleveren van schaalvoordelen en meest belangrijk toegang tot essentiële *slots* op luchthavens.

Zoals al in hoofdstuk 2 gesteld namen zowel easyJet als Ryanair reeds een maatschappij over waardoor ze hun marktaandeel konden uitbreiden. Eenzelfde trend zette zich in 2006 en 2007 verder op de lage kostenmarkt.

Onderstaande paragrafen brengen de recentste en belangrijkste veranderingen hieromtrent concreet in beeld.

4.3.2.1 TUIfly

De Duitse markt wordt reeds sinds de groeifase gekenmerkt door een veelvoud aan lage kostenmaatschappijen en afgeleide maatschappijen. In de volwassenheidsfase wordt deze markt dan ook gekenmerkt door een erg intensieve vorm van concurrentie tussen deze maatschappijen en door overcapaciteit.

Touroperator Tui (het vroegere Jetair) bezit meerdere vliegmaatschappijen binnen deze overbevolkte markt. Deze maatschappijen opereerden tot april 2007 elk onder hun eigen naam en in hun eigen segment; Hapagfly was een typische chartermaatschappij die hoofdzakelijk pakketreizen aanbood en Hapag-Lloyd Express was het low cost alternatief van de touroperator.

Eind 2006 werd echter besloten deze twee maatschappijen volledig te integreren. Via deze strategie hoopt de groep om de seizoensschommelingen waarmee het charterdeel geconfronteerd wordt grotendeels teniet te kunnen doen door de groeimogelijkheden van het low cost segment, de internetverkoop te doen toenemen en het lage kostenmodel volledig te kunnen overnemen.

Tot eind 2007 zullen de twee maatschappijen echter hun verschillende legale status nog behouden in verband met leverancierscontracten en verkeersrechten, maar ze vliegen wel onder eenzelfde naam. Vanaf 2008 zullen de maatschappijen normaal gesproken volledig geïntegreerd zijn. De integratie zal voornamelijk gekenmerkt worden door het terugdringen van kosten door het verhogen van internetverkopen, hoger vliegtuiggebruik, het verkrijgen van een geharmoniseerde vloot en het verminderen van de *frills* aan boord en het verhogen van de efficiëntie (Airline Business, 2006, p.22; Endres, 2006, p.60-63; Kaminski-Morrow, Flight International Online, 02/01/2007).

4.3.2.2 DBA, LTU en Air Berlin

Een andere maatschappij die op de overbevolkte en intens beconcurrerde Duitse markt opereert is Air Berlin. Deze maatschappij vormde zich in 2004 om tot een lage kostenmaatschappij en is sinds 2006 ook beursgenoteerd.

Midden 2006 verwierf Air Berlin 100% van de aandelen van concurrent DBA van de Duitse investeerdersgroep Intro. Air Berlin werd door deze overname de tweede grootste luchtvaartgroep in Duitsland na Lufthansa en kon hierdoor de kloof met Ryanair en easyJet verkleinen. Deze overname was volgens Air Berlin noodzakelijk om de groei veilig te stellen. De strategie die Air Berlin bij deze overname volgt, is deze van de volledige integratie: het voornamelijk binnenlandse netwerk van DBA zal perfect geïntegreerd worden met het Europese netwerk van Air Berlin.

Door deze overname krijgt Air Berlin toegang tot de cruciale *slots* op de luchthavens van München en Düsseldorf en zal het aantal business passagiers toenemen, wat hun strategische positie ten goede komt. Tot april 2007 opereerden de twee maatschappijen nog elk als twee onafhankelijke ondernemingen maar vanaf dan hebben ze een gemeenschappelijk zomerschema en verdwijnt het merk DBA definitief van de markt (Air Berlin persmededeling 17/08/2006; Air Berlin persmededeling 20/03/2007; Flottau, 2006a, p.44; Pilling, 2006a, p. 21).

Begin 2007 verraste Air Berlin de Duitse markt met de aankondiging dat het - slechts een halfjaar na de overname van DBA - de sinds jaren verliesmakende Duitse chartermaatschappij LTU⁴² overneemt. Deze overname biedt verscheidene strategische voordelen voor Air Berlin. In de eerste plaats kan ze haar klanten via het verworven netwerk van LTU lange afstandsvluchten aanbieden. Ten tweede verwerft Air Berlin met de overname van LTU een partnerschap met vliegmaatschappij Condor van Thomas Cook⁴³.

De overname geeft Air Berlin ook de mogelijkheid om vanuit de centrale luchthavens van Berlijn, München en belangrijkste vanuit Düsseldorf verder te groeien en om van hieruit de directe concurrentie met Lufthansa aan te gaan. Dit laatste was dan ook, naast het trans-Atlantische netwerk, de belangrijkste beweegreden voor de overname (Kaminski-Morrow, Flight International Online, 03/04/2007).

In tegenstelling tot DBA zal LTU als zelfstandige onderneming met een eigen bestuur blijven opereren al zal de naam LTU voor middellange en korte afstandsvluchten wel verdwijnen.

⁴² Belangrijk om weten is dat DBA net voor de overname door Air BEerlin een 49,1% aandeel in LTU verworven had met als doel om deze twee maatschappijen nauwer te laten samenwerken.

⁴³ Dit heeft tot gevolg dat Air Berlin haar *code sharingsakkoord* met TUIfly opzegt.

Vanaf november 2007 zouden de vlieschema's volledig geïntegreerd moeten zijn.

Deze consolidering tussen Air Berlin inclusief DBA, LTU en Condor verandert de machtsverhoudingen op de Duitse markt aanzienlijk en zorgt voor een geduchte concurrent voor Lufthansa en TUI en een sterk blok tegen Ryanair en easyJet. Opmerkenswaardig is dat deze twee overnames (Air Berlin/LTU en Air Berlin/Condor) nog goedgekeurd moeten worden (Bienk & Becks, Finanznachrichten 27/03/2007; Die Welt 28/03/2007; Flight Global online 27/03/2007; Scharrer, Touristik Report 05/04/2007; Thompson, 2006a, p.18; Wiesmannin, Financial Times 28/03/2007).

4.3.2.3 BA Connect en Flybe

BA Connect⁴⁴ was de regionale en low cost afdeling van de *full service* maatschappij British Airways. Deze maatschappij bleek anno 2006, ondanks kostreducerende inspanningen en een nieuwe naam, voor het vijfde jaar op rij niet winstgevend te zijn. Er werd besloten om deze verlieslatende afdeling van British Airways te verkopen i.p.v. te sluiten.

De Engelse maatschappij Flybe deed een bod en verwierf bijna heel BA Connect op het netwerk vanuit Londen Airport en een service tussen Manchester en New York na. Flybe wilde de verkoop rond hebben tegen december 2006 en tegen begin maart 2007 het BA Connect merk volledig vervangen door het Flybe merk. De deal werd echter door complicaties vertraagd maar midden maart 2007 was de verkoop uiteindelijk rond.

Door deze overname wordt Flybe, althans naar eigen zeggen, de grootste regionale luchtvaartmaatschappij in Europa met 152 routes vanuit 22 luchthavens in de VK en vanuit 34 Europese en een vooropgestelde 10 miljoen passagiers, hetgeen een verdubbeling inhoudt. (Airline Business, 2007b, p.8)

⁴⁴ Tot 2006 opereerde BA Connect onder de naam British Airways Cityflyer samen met British Regional Airlines waarmee ze in 2002 fusioneerde.

De grote strategische voordelen die Flybe via deze overname verwerft zijn volgens Flybe CEO Jim French enerzijds de waardevolle *slots* op verzadigde Europese luchthavens en anderzijds de extra passagiers zowel op de binnenlandse als op de Europese markten. Flybe beoogt door deze overname een verdubbeling van het aantal passagiers in het komende jaar. (Kinsley-Jones, 06/03/2007; airline business, 2007b, p.8; Moores, Flight International Online 07/11/2006; Moores, Flight Global Online, 12/01/2007; Moores, Flight Global Online, 01/03/2007; Moores, Flight Global Online, 05/03/2007; Pilling, 2006b, p.24)

4.3.2.4 Brussels Airlines

Brussels Airlines ontstond in november 2006 uit de fusie tussen de traditionele maatschappij SN Brussels Airlines en lage kostenmaatschappij Virgin Express. De maatschappij begon officieel te operen onder de naam Brussels Airlines en dit vanaf 25 maart 2007.

Het streefdoel van de maatschappij is om vanaf 2008 op hun Europees netwerk een operationele winstmarge van 5% te halen.

De start van Brussels Airlines betekende ook de start van een nieuwe tariefstructuur in de luchtvaart. De maatschappij biedt geen business klasse aan op korte afstandsroutes maar biedt twee vormen van economy klasse aan. De zogenaamde 'b-flex' tickets zijn volledig flexibel en terugbetaalbaar en geven de passagiers het recht op toegang in de lounges, het recht om als eerste te boarden en biedt een *frequent flyer programma* aan. De passagiers moeten bovendien maar een half uur voor boarding tijd op de luchthaven zijn. De passagiers met een 'b-flex' genieten bovendien van in-flight diensten zoals eten, drinken en kranten. De prijs van deze tickets zouden 50% beneden deze van traditionele business klasse maatschappijen liggen en is afhankelijk van de tijd voor vertrek dat het ticket geboekt wordt. Naast het 'b-flex' ticket biedt de maatschappij ook het 'b-light' ticket aan. Dit ticket richt zich specifiek op de lage kostenpassagier en biedt dus ook geen *frills*. In zetel arrangementen is er echter geen verschil tussen de twee soorten tickets (Flottau, 2006b, p.102; Thompson, 2006b, p.26; Brussels Airlines, About us).

Hoewel dit concept als volledig uniek en nieuw aangezien wordt, is dit vergelijkbaar met de onder punt 4.2.2 reeds aangehaalde business pakketten die Flybe en Bmibaby aan hun business passagiers aanbieden.

De mate waarin de maatschappij een low cost model hanteert is onduidelijk. Wel heeft ze zeker een aantal essentiële elementen overgenomen om de kosten te drukken. Een van de elementen die de maatschappij hanteert is een *turnaround* tijd van 30 minuten. Dit zorgde al bij de eerste vlucht van Brussels Airlines tot een protestactie van het voormalige personeel van SN Brussels Airlines waar een rotatietijd van 40 minuten gehanteerd werd. Deze snellere *turnaround* bleek tegen de CAO voorwaarden van het SNBA personeel te zijn. Hierdoor werd Brussels Airlines gedwongen om met twee verschillende statuten voor hun 'eengemaakt' cabinepersoneel te werken; een week later kwamen directie en vakbonden hieromtrent tot een akkoord (De Standaard 06/04/2007; Vanschoubroek, De Standaard 26/03/2007).

4.3.2.5 Ryanair en Aer Lingus

Hoewel Ryanair met voorsprong als de grootste lage kostenmaatschappij beschouwd kan worden in Europa, tracht ook deze maatschappij via een overname haar positie verder te versterken.

Ryanair vaardigde in oktober 2006 een gedurfd bod uit voor het verkrijgen van aandelen van de Ierse *full service* maatschappij Aer Lingus. Het bod werd echter van tafel geveegd geweest zowel door de aandeelhouders als door het personeel van de traditionele maatschappij en werd daarenboven afgekeurd door het Ierse comité dat toezicht houdt op de competitie binnen de Ierse markt. Desondanks maakte Ryanair in februari dit jaar bekend dat ze van plan is om een nieuw bod te lanceren althans indien de Europese Commissie haar goedkeuring tot de overname geeft, wat wegens de concurrentieregelgeving niet vanzelfsprekend is.

Met deze overname wil Ryanair voor de Ierse en de Europese markt een grote sterke luchtvaartgroep uitbouwen die in staat is om zowel binnen Europa als op wereldvlak tegen de grote Europese luchtvaartgroepen te concurreren. Ryanair heeft de intentie de twee maatschappijen zonder al te veel veranderingen afzonderlijk naast elkaar te laten bestaan.

De definitieve uitspraak van de Europese Commissie over deze fusie valt normaal gesproken 11 mei 2007 (Brendan, 2007a, p.18; Dunn, Flight Daily News Online 29/11/2006; Ezard, Flight Global Online, 10/11/2006; Kaminski-Morrow, Flight Global Online, 05/10/2006).

Tabel 12 geeft een samenvatting van de in bovenstaande paragrafen besproken fusies en overnames en de belangrijkste strategische voordelen die ze opleveren.

Tabel 12: Recente fusies en overnames en hun strategische voordelen

	wie?	hoe?	waarom?	opmerkingen
TUIfly	Hapagfly en Hapag Lloyd Express	volledige integratie	seizoenschommelingen beperken groei maximaliseren	
Air Berlin	DBA en Air Berlin	volledige integratie	toegang tot slots in München en Düsseldorf groei veilig stellen	kloof met Ryanair en easyJet verkleint
Air Berlin	LTU en Air Berlin	zelfstandige onderneming	lange afstandsnetwerk verkrijgen slots München, Düsseldorf en Berlijn	kloof verkleint verder moet nog goedgekeurd worden
Flybe	BAconnect en Flybe	volledige integratie	slots op Europese luchthavens business passagiers aantrekken	grootste regionale maatschappij?
Brussels Airlines	Virgin Express en SN Brussels Airlines	volledige fusie	marktkrachten bundelen	nieuwe tariefstructuur lage kostenmaatschappij?
Ryanair	Aer Lingus en Ryanair	maatschappijen naast elkaar	sterke Ierse luchtvaartgroep oprichten	fusie niet goedgekeurd

Bron: eigen verwerking

4.4 Conclusie

Indien de marktomstandigheden veranderen zijn ondernemingen verplicht hun modellen hieraan aan te passen. De lage kostenmaatschappijen worden sinds 2004 met zo een verandering van marktomstandigheden geconfronteerd namelijk de volwassen markt die, zoals uit vorig hoofdstuk bleek, een aantal specifieke kenmerken heeft.

Uit bovenstaande analyse blijkt dat de lage kostenmaatschappijen in deze volwassen markt effectief zoeken naar strategieën die hen toelaten hun concurrentiepositie te handhaven of te verbeteren.

Aan de hand van het strategisch competitie­model van Porter bleek duidelijk dat de maatschappijen sinds 2004 meer en meer een kostenleiderschap strategie in combinatie met een differentiatie strategie hanteren.

Tot 2004 hanteerden de maatschappijen voornamelijk een kostenleiderschap strategie. Deze strategie is in de volwassen markt moeilijk houdbaar voor de low cost carriers daar ze met meerdere uitdagingen geconfronteerd worden. Zo stijgen de brandstofkosten sinds 2004 aanzienlijk, dreigt de Europese Unie bepaalde regels in te voeren die de kosten voor de low cost carriers in belangrijke mate de hoogte zullen injagen.

De differentiatie strategie vertaalt zich bij de lage kostenmaatschappijen vooral in het aanbieden van diverse *frills* aan hun klanten zoals *frequent flyer programma's*, zeteltoewijzing, speciale businesspakketten, ... Het resultaat van deze differentiatie­strategie is dubbel: enerzijds verschillen de modellen van de low cost carriers onderling steeds meer van elkaar en anderzijds vertonen hun modellen steeds meer gelijkenissen met de traditionele maatschappijen (die hun model vereenvoudigen).

Naast de differentiatie strategie trachten de lage kostenmaatschappijen hun inkomsten ook steeds meer te diversifiëren. Dit wil zeggen dat ze inkomsten aantrekken uit andere sectoren dan de hunne en anderzijds uit diensten die ze aanbieden rond hun hoofdactiviteit. Deze strategie bestaat voor de lage kostenmaatschappijen voornamelijk uit het sluiten van partnerschapsakkoorden waarvoor ze commissies ontvangen.

Een laatste strategie die de lage kostenmaatschappijen volgen is deze van de consolidatie; via overnames en fusies proberen ze strategische voordelen van de overgenomen maatschappij te verkrijgen om zo hun eigen positie te versterken. Deze strategische voordelen zijn voornamelijk *slots* op verzadigde luchthavens, toegang tot nieuwe markten en het verkrijgen van het netwerk. Zo wist Air Berlin door de fusie met enerzijds DBA en anderzijds LTU zijn positie als derde grote speler op de lage kostenmarkt duidelijk te versterken.

Algemene conclusie

Lage kostenmaatschappijen of low cost carriers zijn in Europa een fenomeen van de jaren negentig en zijn anno 2007 een algemeen gekend begrip geworden in de luchtvaart- en reisindustrie.

Het eerste hoofdstuk van deze eindverhandeling onderzoekt welke karakteristieken lage kostenmaatschappijen (kunnen) bezitten. In het algemeen onderscheiden deze maatschappijen zich duidelijk van de traditionele maatschappijen via twee groepen eigenschappen.

Ten eerste differentiëren ze zich op basis van hun kostenstructuur die ze op alle vlakken proberen te beperken/minimaliseren. Hun hele concept is erop gebaseerd alle overbodige kosten en uitgavenposten te schrappen en de noodzakelijke kosten zoveel mogelijk te minimaliseren. Ze realiseren dit door de flexibiliteit en de productiviteit van hun personeel te maximaliseren, door optimaal gebruik te maken van hun vliegtuigen, door zoveel mogelijk zetels per vliegtuig te plaatsen, door het reduceren van het aantal *frills* die ze aanbieden zowel voor, tijdens als na de vlucht, door het standaardiseren van hun vloot, door het uitschakelen van reisbureaus als tussenpersoon en tenslotte door het opstijgen en landen op kleinere en minder drukbevolkte luchthavens.

Uit de analyse bleek verder dat de maatschappijen zich in de tweede plaats duidelijk onderscheiden van de traditionele maatschappijen door het netwerk dat ze aan hun passagiers aanbieden. Traditionele maatschappijen hebben een zogenaamd '*hub and spoke*' netwerk tot hun beschikking; lage kostenmaatschappijen bieden een '*point-to-point*' netwerk aan wat erop neerkomt dat deze maatschappijen enkel twee punten met elkaar verbinden. Transitpassagiers behoren niet tot hun doelpubliek.

Om de West-Europese lage kostenmaatschappijen te kaderen, was het nodig een korte schets te geven van de pionier van de lage kostenstrategie namelijk het Amerikaanse Southwest Airlines.

In het tweede hoofdstuk werd de deregulering van de luchtvaartsector besproken. Deze is een voorwaarde voor de groei van de lage kostenmaatschappijen geweest. Deze deregulering vond in Europa plaats vanaf eind jaren '80 en resulteerde in 1997 in een eengemaakte en vrijgemaakte Europese luchtvaartmarkt.

Verder onderzocht dit hoofdstuk de evolutie van de lage kostenmarkt aan de hand van het levenscyclusmodel. Hieruit bleek dat de deregulering het startschot was voor de ontwikkeling en de expansie van het lage kostenmodel in Europa. Gedurende de eerste jaren na de deregulering kent de West-Europese lage kostenmarkt dan ook een periode van grote groei. Deze groei vertaalt zich in een uitbreiding van de markt: het netwerk van de reeds actieve maatschappijen wordt steeds groter en ook het aantal spelers op de markt neemt toe. Daarnaast stijgt ook het aantal passagiers dat low cost reist sterk. Daarenboven neemt de winst voor de gevestigde spelers op de namelijk Ryanair en easyJet tot ongekende hoogtes toe.

Het jaar 2004 betekent een keerpunt in deze groeifase van de lage kostenmaatschappijen met dalende winstverwachtingen voor de gevestigde maatschappijen, de ondergang van enkele kleinere maatschappijen en een veroordeling voor Ryanair door het Europese Hof. Vanaf 2004 kan gesteld worden dat de lage kostenmarkt dan ook stilaan in een volgende fase terecht komt, namelijk de volwassenheidsfase.

Hoofdstuk drie onderzocht de volwassen wordende markt meer in detail.

Deze markt wordt gekenmerkt door toenemende concurrentie. De concurrentie kan verklaard worden door middel van het *'five forces model'* van Porter. In deze volwassen markt neemt elk van de vijf krachten immers toe in de richting van meer concurrentie. Deze concurrentie manifesteert zich zowel tussen de low cost carriers onderling, tussen de traditionele maatschappijen en de lage kostenmaatschappijen als tussen de low cost carriers en meerdere andere spelers. De traditionele luchtvaartmaatschappijen trachten via een vereenvoudiging van hun businessmodel hun kosten te reduceren om zo de directe concurrentie met de lage kostenmaatschappijen aan te gaan. De chartermaatschappijen proberen steeds meer losse vliegtuigreizen te verkopen en ook de hoge snelheidstreinen gaan op bepaalde trajecten de concurrentie aan. Deze concurrentie resulteert in een neerwaartse druk op de tarieven van de luchtvaartmaatschappijen.

Naast de toenemende concurrentie ontstaat ook overcapaciteit op de markt. Deze wordt enerzijds veroorzaakt door het stijgend aantal spelers en anderzijds doordat de aangeboden zetelcapaciteit van de reeds gevestigde maatschappijen nog toeneemt en dit ondanks de verzadiging op de meeste West-Europese markten. De lage kostenmaatschappijen breiden hun netwerk dan ook steeds meer oostwaarts uit om in deze relatief grote markten nieuwe passagiers aan te trekken. Daarenboven vliegen de maatschappijen steeds langere afstanden en zien sommigen in het aanbieden van lange afstandsvluchten een mogelijkheid voor de toekomst.

De volwassen markt resulteert voor de gevestigde maatschappijen in een vertraging van de groei voornamelijk op het vlak van passagiers, al vertonen hun cijfers nog een gezonde groei. Ondanks tegengestelde voorspellingen lijken ook de kleinere maatschappijen zoals Vueling en Flybe, zich behoorlijk goed uit de slag te trekken zeker wat de groei in aantal vervoerde passagiers betreft. Vraag is of ze in de komende jaren nog winst zullen boeken in deze hoogst competitieve omgeving.

Het laatste hoofdstuk onderzoekt op welke manier de maatschappijen hun strategie aanpassen aan deze veranderde marktomstandigheden. Deze aanpassingen zijn immers nodig om hun optimale prestatie/winst te kunnen behouden. Daar waar de meeste lage kostenmaatschappijen tot anno 2004 louter via goedkope tarieven klanten trachtten aan te trekken, passen ze deze strategie in de volwassenheidsfase van de markt aan aan de bovenvermelde veranderde marktomstandigheden.

Deze aanpassingen werden onderzocht aan de hand van Porters' strategische competitie model.

Aan de hand van dit model bleek dat de meeste maatschappijen pasten tot 2004 hoofdzakelijk een strategie van zogenaamd kostenleiderschap toe. Deze strategie houdt voor de maatschappijen in dat ze via het reduceren van hun kosten erin slagen een duidelijke voorsprong op hun concurrenten te behalen en om zo marktleider te worden.

Deze strategie bleek anno 2004 wegens de reeds aangehaalde veranderde marktomstandigheden niet meer optimaal voor deze maatschappijen.

Daarenboven worden ze geconfronteerd met een aantal ‘bedreigingen’ voor het behouden van hun lage kostenstructuur. Zo zijn er de brandstofprijzen die sinds 2004 steeds verder stijgen en die een belangrijke kostenpost vormen. Ook het behouden van de lagere luchthaventaksen vormt een belangrijke uitdaging voor de toekomst. De Europese Commissie vaardigde recent een richtlijn uit tot het egaliseren van deze taksen voor de meeste luchthavens, hetgeen in het nadeel van de lage kostenmaatschappijen kan spelen indien de maatregel goedgekeurd wordt. Daarnaast worden de maatschappijen vanaf oktober 2007 verplicht tot het betalen van compensatie aan passagiers ingeval van vluchtannulatie en vertragingen. Ook de personeelskosten dreigen in de toekomst op te lopen.

Anno 2007 is het aantrekken van klanten louter via goedkope tarieven een gewaagde strategie. Om dit te voorkomen trachten de low cost maatschappijen zich sinds 2004 steeds meer van elkaar te onderscheiden.

Deze differentiestrategie gebeurt door het aanbieden van allerlei *frills*. Deze *frills* omvatten ondermeer *frequent flyer programma's*, het aanbieden van speciale pakketten voor business reizigers, flexibele tickets en toegewezen zitplaatsen in het vliegtuig. Deze differentiatie zorgt er enerzijds voor dat de low cost modellen meer en meer van elkaar verschillen, anderzijds zorgt ze ervoor dat de modellen van de lage kostenmaatschappijen en deze van de traditionele maatschappijen steeds meer overlappingsen vertonen. Opmerkelijk is dat easyJet en vooral Ryanair strak aan het originele lage kostenmodel vasthouden.

Naast het toepassen van de differentiatiestrategie zoeken de lage kostenmaatschappijen meer en meer naar middelen om hun inkomsten te diversifiëren. Ze doen dit hoofdzakelijk door het aanbieden van bijkomende diensten zoals de partnerschapsakkoorden met hotelketens en autoverhuurbedrijven.

Een laatste trend op de lage kostenmarkt is de consolidatie via fusies en overnames. Maatschappijen verwerven via overnames een aantal strategische voordelen zoals toegang tot bijkomende luchthaveninfrastructuur en tot vaak essentiële *slots* op belangrijke en verzadigde luchthavens. Het belangrijkste voorbeeld hiervan is de volledige overname van DBA en LTU door Air Berlin. Deze overnames hebben de maatschappij in staat gesteld om anno 2007 de derde grootste low cost carrier te worden na Ryanair en easyJet.

Anno 2007 zijn er nog steeds meer dan 40 lage kostenmaatschappijen actief op de Europese markt. Ze hebben elk hun eigen variant op het oorspronkelijke lage kostenmodel van Southwest Airlines. De markt is duidelijk geëvolueerd naar een volwassen en geconcentreerde markt. In deze markt zijn Ryanair, easyJet en Air Berlin de hoofdrolspelers. De rest van de markt is verdeeld onder meerdere kleinere spelers.

Analisten van onder andere Arthur D. Little en McKinsey voorspelden anno 2005 het spoedig uiteenspatten van de zogenaamde '*low cost bubble*', dit wil zeggen het verdwijnen van de kleinere maatschappijen. In deze eindverhandeling werd echter aangetoond dat de werkelijke ontwikkelingen dit pessimisme slechts zeer gedeeltelijk staven. De toekomst zal uitwijzen wat er met deze hoogst competitieve markt zal gebeuren, welke fusies, overnames en faillissementen er nog zullen komen.

Voorlopig blijft de gevleugelde uitspraak "low cost carriers are here to stay" dan nog steeds geldig in het Europese luchtruim.

Bibliografie

WETENSCHAPPELIJKE BRONNEN

ARNOULT, Sandra. 2006. "Regional Flier. Flybe bulks up with its first 118-seat Embraer 195." Air Transport World 43(11): 54.

BAKER, Colin. 2006. "Blurring the model." Airline Business 22(5): 40-44.

BAKER, Colin. 2007. "EC shows hand on airport charges and capacity." Airline Business 23(3): 23.

BARRETT, S.D. 2004. "The sustainability of the Ryanair model." International Journal of Transport Management 2(2): 89-98.

BEISEL, Ralph. HEILE, Jan. DELARUE, Laurent. 2005. "Aviation Insight. Demystifying the aviation industry: Die Sieger und Verlierer im internationalen Luftverkehr." Studie, Globale Studie des Aviation Competence centers von Arthur D. Little – mit grossem Deutschland-Teil, 17 november 2005.

BERTHIER, Stéphane. LAFARGUE, Vincent. NAVARRA, Michel. 2002. "La revolution low cost. Une menace pour les companies traditionnelles européennes?" Groupe Transport-Tourisme CSC.

BHAGWANANI, Ravindra. 2004. "Low-cost loyalty." Airline Business 20(3): 50-52.

BINGGELI, Urs. POMPEO, Lucio. 2002. "Hyped hopes for Europe's low-cost airlines." The McKinsey Quarterly 4: 87-97.

BINGGELI, Urs. POMPEO, Lucio. 2005. "The battle for Europe's low-fare flyers. Offerings from low-cost carriers, traditional airlines, and charter companies are now converging." The McKinsey Quarterly online versie augustus 2005.

<http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1656&L2=23&L3=81>

BRENDAN, Sobie. 2007a. "Ryanair eyes another Aer Lingus bid." Airline Business 23(2): 18.

BRENDAN, Sobie. 2007b. "Worth the effort?" Airline Business 23(2): 52.

BUYCK, Cathy. 2006. "Rising in the East." Air Transport World 43(5): 24.

CAMPBELL, A. KINGSLEY-JONES, M. 2002. "No-frill flag flying." Flight International 4826: 3.

CRUMP, E. 2004. "Low-cost carriers: will the bubble burst?" Air International 67(5): 24-27.

DE BOCK, Veerle. 1995. De deregulering van het Europese luchtverkeer. Brussel: VUB.

DECKER, Myriam. 2004. Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts. Les turbulences du « low cost » dans le ciel européen. Parijs: Editions L'Harmattan.

DENNIS, Nigel. 2005. "Can the European low-cost airline boom continue? Implications for regional airports." Transport Studies Group, University of Westminster, Engeland.

DE WIT, Jaap. 2004. "Changing business models in the air transport supply chain. Two traditional business models." In: Witlox, Frank. Optimising strategies in the air transport business. Survival of the fittest? Anwerpen-Appeldoorn: Garant, p.138-150.

DOBRUSZKES, Frédéric. 2006. "An analysis of European low-cost airlines and their networks." Journal of transport geography 14(4): 249-264.

DOGANIS, Rigas. 2006. The Airline Business. London and New York: Routledge.

ENDRES, Günther. 2006. "Group strategy: Market dynamics in Germany." Airline Business 22(12): 60-63.

EZARD, Kerry. 2006. "Ryanair found to have broken rules in offer to Aer Lingus share owners on value of takeover by Irish regulator." Flight Global online, 10/11/2006.
<<http://www.flightglobal.com/articles/2006/11/10/210496/ryanair-found-to-have-broken-rules-in-offer-to-aer-lingus-share-owners-on-value-of-takeover-by.html>>

EZARD, Kerry. 2007. "Ryanair takes French government to European court over new labour law imposing national standards." Flight Global Online, 04/01/2007.
<<http://www.flightglobal.com/Articles/2007/01/04/211369/ryanair-takes-french-government-to-european-court-over-new-labour-law-imposing-national-standards.html>>

FLOTTAU, Jens. 2006a. "Taken by surprise." Aviation week & Space technology 165(8): 44.

FLOTTAU, Jens. 2006b. "Brussels sprout. New fare structure emerges with Brussels Airlines launch." Aviation week & Space technology 165 (19): 102.

FRANKE, Markus. 2004. "Competition between network and low-cost carriers – retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency." Journal of air transport management 10(1): 15-21.

GRAHAM, Francis. HUMPHREYS, Ian. ISON, Stephen. AICKENA, Michelle. 2006. "Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study." Journal of transport geography 14(2): 83-94.

HERREMANS, Kathleen. 2003. "Low cost carriers: voorbijgaand fenomeen of blijvend alternatief?" Departement Handelswetenschappen, Lessius Hogeschool Antwerpen, België.

HORSCH, Silke. 2003. "Low cost airlines: a veritable chance for the development of small airports and regional tourism?" Master European Tourism Management, Bournemouth University, Engeland.

IONIDES, Nicholas .2006. "Dream or reality?" Airline Business 22(5): 46-49.

KAMINSKY-MORROW, David. 2006. "Ryanair launches takeover bid for Aer Lingus, acquiring 16% of shares after privatisation." Flight Global Online, 05/10/2006.

<<http://www.flightglobal.com/articles/2006/10/05/209675/ryanair-launches-takeover-bid-for-aer-lingus-acquiring-16-of-shares-after.html>>

KAMINSKI-MORROW, David. 2007. "Tui to unify airline brand." Flight International Online, 02/01/2007.

<<http://www.flightglobal.com/articles/2007/01/02/211302/tui-to-unify-airline-brands.html>>

KAMINSKI-MORROW, David. 2007. "Air Berlin LTU move driven by access to Düsseldorf" Flight International Online, 03/04/2007.

<<http://www.flightglobal.com/articles/2007/04/03/212996/air-berlin-ltu-move-driven-by-access-to-dsseldorf.html>>

KANGIS, Peter. O'REILLY, Dolores. 2003. "Strategies in a dynamic marketplace. A case study in the airline industry." Journal of Business Research 56(2): p.105-111.

KINGSLEY-JONES, Max. 2007. "Flybe studies fleet moves after BA Connect deal." Flight International Online 06/03/2007.

<<http://www.flightglobal.com/articles/2007/03/06/212388/flybe-studies-fleet-moves-after-ba-connect-deal.html>>

KLOPHAUS, Richard. 2005. "Frequent flyer programs for European low-cost airlines: Prospects, risks and implementation guidelines." Journal of Air Transport Management 11(5): 348-353.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. SAUNDERS, John. WONG, Veronica. 2003. Principes van marketing. Benelux: Pearson Education Benelux.

LALSARE, Raj. WATTERSON, Andrew. 2006. "Breaking the yield barrier." Mercer Management Journal 22: 52-56.

LAWTON, Thomas. 2002. Cleared for take off. Structure and strategy in the low fare airline business. England and USA: Ashgate.

MACKENZIE-WILLIAMS, Peter. 2004. "Airport users and prices: the changed playing field." In: Witlox, Frank. Optimising strategies in the air transport business. Survival of the fittest? Anwerpen-Appeldoorn: Garant, p.96-116.

MEERSMAN, Hilde. ROOSENS, Paul. VAN DE VOORDE, Eddy. WITLOX, Frank. 2001. Luchtvervoer in België en Nederland. Verdere expansie of grenzen aan de groei?. Leuven-Apeldoorn: Garant.

MEERSMAN, Hilde. ROOSENS, Paul. VAN DE VOORDE, Eddy. WITLOX, Frank. 2004. Optimising strategies in the air transport business. Survival of the fittest? Leuven-Apeldoorn: Garant.

MOORES, Victoria. 2006. "Flybe plans fast Connect transition, with BA brand disappearing early next year, once take-over completed." Flight International Online 07/11/2006.
<<http://www.flightglobal.com/articles/2006/11/07/210421/flybe-plans-fast-connect-transition-with-ba-brand-disappearing-early-next-year-once-take-over.html>>

MOORES, Victoria. 2007. "BA to resurrect 'CityFlyer' brand for London City operations following Ba Connect sale to Flybe." Flight Global Online 12/01/2007.
<<http://www.flightglobal.com/articles/2007/01/12/211507/ba-to-resurrect-cityflyer-brand-for-london-city-operations-following-ba-connect-sale-to.html>>

MOORES, Victoria. 2007. "Flybe take-over of British Airways regional arm BA Connect misses deadline, unspecified complications cited." Flight Global Online 01/03/2007.
<<http://www.flightglobal.com/articles/2007/03/01/212380/flybe-take-over-of-british-airways-regional-arm-ba-connect-misses-deadline-unspecified.html>>

MOORES, Victoria. 2007. "UK regional carrier Flybe set to double fleet by 2010 as Day One of BA Connect takeover sees more rostering-related cancellations." Flight Global Online 05/03/2007.
<<http://www.flightglobal.com/articles/2007/03/05/212389/uk-regional-carrier-flybe-set-to-double-fleet-by-2010-as-day-one-of-ba-connect-takeover-sees-more.html>>

MORRISON, Murdo. LEARMAN, David. 2007. "Ryanair boss Michael O'Leary plans launch of transatlantic no-frills airline with fleet of 50 Airbus A350s or Boeing 787s." Airline Business Online, 11/04/2007.

<<http://www.flightglobal.com/articles/2007/04/11/213208/ryanair-boss-michael-oleary-plans-launch-of-transatlantic-no-frills-airline-with-fleet-of-50.html>>

MORRISON, Murdo. LEARMAN, David. TURNER, Aimee. 2007. "Ryanair sets out long-haul plans." Fight International Online, 17/04/07.

<<http://www.flightglobal.com/articles/2007/04/17/213254/ryanair-sets-out-long-haul-plans.html>>

MORTIMER, Ruth. 2005. "Low-cost airlines for frill-seeking travellers." Brand Strategy juli/augustus 2005: 12-13.

MURRAY, Jo. 2007. "Come fly with me." Lowcostairline Business 1(4): 22-24.

PAYLOR, Anne. 2006. "Thomsonfly finds a niche." Air Transport World 43(8): 36-38.

PILLING, Mark. 2006a. "Air Berlin ups its game with DBA buy." Airline Business 22(9): 21.

PILLING, Mark. 2006b. "Flybe feasts on BA's regional arm." Airline Business 22(12): 24.

PILLING, Mark. FIELD, David. 2007. "Break in open skies." Airline Business 23(4): 9.

POMPEO, Lucio. 2005. "Business breakfast. Billigflieger in Europa – eine Boombranche vor dem Wendepunkt." Studie van McKinsey, 23 juni 2005.

PORTER, Michael. 2003. Concurrentiestrategie. Analysemethoden voor bedrijfstakken en industriële concurrentie. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

ROBERTS, John. 2004. The modern firm. Organizational design for performance and growth. Oxford: University Press.

ROSE, Edmond. 2004. "Reworking the model." Airline Business 20(3): 58-60.

SCHARPENSEEL, Moritz. 2001. "Consequences of E.U. Airline Deregulation in the Context of the Global Aviation Market." Northwestern Journal of International Law & Business 22(1): 91-116.

SCHARRER, Jürgen. 2007. "Neue Allianz am Himmel." Touristik Report, 05/04/2007.

S.N. 2006. "Tui ends budget foray but low-cost model remains." Airline Business 22(10): 22.

S.N. 2007a. "Capacity concerns." Airline Business 23(2): 58-59.

S.N. 2007b. "Flybe now Europe's largest regional." Airline Business 23(4): 8.

S.N. 2007. "German low-cost airline Air Berlin buys LTU." Flight Global Online 27/03/2007. <<http://www.flightglobal.com/articles/2007/03/27/212932/german-low-cost-airline-air-berlin-buys-ltu.html>>

STRANDENES, Siri. 2004. "Airline capacities and airline competition." In: Witlox, Frank. Optimising strategies in the air transport business. Survival of the fittest? Anwerpen-Appeldoorn: Garant, p.17-27.

THOMAS, Geoffrey. 2005. "To frill or not to frill." Air Transport World 42(10): 34-36.

THOMPSON, Jackie. 2006a. "German carriers jostle for pole position." Airline Business 22(4): 18.

THOMPSON, Jackie. 2006b. "Belgium's new flag carrier emerges." Airline Business 22(12): 26.

TRETHERWAY, Michael. 2004. "Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken." Journal of Air Transport Management 10(1): 3-14.

TURNER, Aimée. 2007. "Open skies rewrites rules." Flight International Online 13/03/2007. <<http://www.flightglobal.com/articles/2007/03/13/212561/open-skies-rewrites-rules.html>>

NIET-WETENSCHAPPELIJKE BRONNEN

Artikels:

Air Berlin persmededeling. 2006. "Air Berlin übernimmt dba." Online persmededeling, 17/08/2006. <<http://www.airberlin.com/site/index.php?page=start.php&LANG=deu&all=1>>

Air Berlin persmededeling. 2007. "Air Berlin präsentiert ein starkes Ergebnis für 2006 / Air Berlin kauft die LTU / Code Share jetzt mit Condor statt mit TUIfly." Online persmededeling, 27/03/2007. <<http://www.airberlin.com/site/index.php?page=start.php&LANG=deu&all=1>>

Air Berlin persmededeling. 2007. "DBA is transforming into Air Berlin." Online persmededeling, 20/03/2006. <<http://www.airberlin.com/site/index.php>>

BIENCK, Kirsten. BECKS, Britta. 2007. "Update: Air Berlin treibt durch LTU-Kauf konsolidierung voran." Finanznachrichten 27/03/2007.

BUYCK, Kathy. 2007. "EC gives airlines six months to conform to passenger rights regulations." Airline Transport World daily news, 05/04/2007. <<http://www.atwonline.com/news/story.html?storyID=8474>>

DELMARTINO, Dirk. 2002. "Budgetmaatschappijen beginnen langverwachte consolidatie." De Standaard, 17/05/2002.

DUNN, Graham. 2006. "Through acquisition activity, Ryanair has taken control of over 25% of take-over target Aer Lingus." Flight Daily News, 29/11/2006. <<http://www.flightglobal.com/articles/2006/11/29/210853/through-acquisition-activity-ryanair-has-taken-control-of-over-25-of-take-over-target-aer.html>>

EC (Europese Commissie). 2007. "Luchtvaartmaatschappijen treuzelen, EU grijpt in." Online nieuwsbericht, 12/04/2007. <http://ec.europa.eu/news/transport/070412_1_namelijkhtm>

ECA (European Cockpit Association). 2006. "Upheavel in the European skies. Low cost carriers in Europe: economic data, market en pilot forecast."

ELFAA (European Low Fares Airline Association). 2004. "Liberalisation of European air transport: the benefits of low fares airlines to consumers, airports, regions and the environment." Publicatie, Oktober 2004. < <http://www.elfaa.com/publications.htm>>

ELFAA. 2005a. "EC Poster passenger rights under passenger compensation legislation." Persmededeling, 19/01/2005. < <http://www.elfaa.com/passengerrights.htm>>

ELFAA. 2005b. "EC Leaflet re passenger rights under passenger compensation legislation." Persmededeling, 19/01/2005. < <http://www.elfaa.com/passengerrights.htm>>

ELFAA. 2005. "ELFAA calls on European Commission to remove inaccurate and misleading notices on Passenger Compensation." Persmededeling, 07/02/2005. <<http://www.elfaa.com/passengerrights.htm>>

ELFAA. 2006. "ELFAA disappointed at European Court's failure to overturn discriminatory passenger compensation legislation." Persmededeling, 10/01/2006. <<http://www.elfaa.com/passengerrights.htm>>

ELFAA. 2007. "ELFAA criticises EU proposal to regulate charges at over 100 airports in Europe." Persmededeling, 24/01/2007. <<http://www.elfaa.com/airports.htm>>

ELFAA. 2007. "ELFAA welcomes European Commission's decision to work in cooperation with airlines on passenger rights." Persmededeling, 04/04/2007. <<http://www.elfaa.com/liberalisation.htm>>

HARWOOD, Jonathan. 2006. "Will service become the selling point for low cost airlines?" Marketing Week, 02/02/2006.

S.N. 2002. "BBL dient klacht in tegen reclame Ryanair." De Standaard, 06/11/2002.

S.N. 2003. "EasyJet blaast overname Deutsche BA af." De Standaard, 19/03/2003.

S.N. 2003. "Na EasyJet, EasyCinema." De Standaard, 07/04/2003.

S.N. 2003. "Jetair gaat concurreren met Ryanair." De Standaard, 11/04/2003.

S.N. 2003. "Ryanair halts Strasbourg flights." BBC news, 26/08/2003.

S.N. 2004. "Ryanair verwacht 10 procent minder jaarwinst." De Standaard, 28/01/2004.

S.N. 2004. "Luchtvaartandeel maakt duikvlucht." De Standaard, 06/05/2004.

S.N. 2004. "Aandeel easyJet keldert na winstwaarschuwing." De Standaard, 08/06/2004.

S.N. 2004. "Aviation: low-cost bloodbath? The number of low-cost carriers in Europe has reached saturation point; a shake-out looks likely." Business Europe (Economist Intelligence Unit - The Economist), 16-30/11/2004.

S.N. 2006. "Klanten Ryanair moeten betalen voor bagage." De Standaard, 25/01/2006.

S.N. 2006. "Ryanair bags new revenue." Airline business news Online, 20/02/2006.

<<http://www.flightglobal.com/articles/2006/02/20/204755/ryanair-bags-new-revenues.html>>

S.N. 2006. "Ryanair wil reclame op vliegtuigzitzjes." De Standaard, 27/09/2006.

S.N. 2006. "Ryanair maakt reclame op vliegtuigzitzjes." De Standaard, 28/09/2006.

S.N. 2007. "Europa en Verenigde Staten gaan luchtvaart vrijmaken." De Standaard, 05/03/2007.

S.N. 2007. "Frans personeel van EasyJet betaalt sociale lasten in Frankrijk." De Morgen, 28/03/2007.

S.N. 2007. "Air Berlin will die Marke LTU weiterföhren." Die Welt, 28/03/2007.

S.N. 2007. "Akkoord bij Brussels Airlines." De Standaard, 06/04/2007.

S.N. 2007. "Alliantie Europese spoorwegen tegen goedkope vluchten." De Standaard, 22/04/2007.

VANSCHOUBROEK.2004. "Ryanair neemt duikvlucht." De Standaard, 29/01/2004.

VANSCHOUBROEK. 2007. "Turbulentie op eerste vluchten Brussels Airlines." De Standaard, 26/03/2007.

VISTERIN, W. 2002. "Het geslaagde huwelijk tussen luchtvaart en internet." De Tijd, 19/10/2002.

WIESMANNIN, Gerrit. 2007. "Air Berlin buys LTU and heads for New York." Financial Times, 28/03/2007.

Webpagina's:

Air Berlin, Fly Euroshuttle, <<http://www.airberlin.com>>

Air Berlin, online jaarverslagen, <<http://ir.airberlin.com>>

Bmibaby, the airline with tiny fares, <<http://www.bmibaby.com>>

Brussels Airlines, flying your way, <<http://www.brusselsairlines.com>>

Brussels Airlines, over ons, <<http://company.brusselsairlines.com/nl/brands/Default.aspx>>

Cheapflights, ryanair news, webpagina,
<http://news.cheapflights.co.uk/flights/2006/05/ryanair_offers_.html>

DBA, die business klasse für allen, <<http://www.flydba.com>>

easyJet, come on let's fly, <<http://www.easyjet.com>>

easyJet, over easyJet, <<http://www.easyjet.com/NL/Over/Informatiepakket/index.html>>

easyJet, online jaarverslagen,

<http://www.easyjet.com/EN/Investor/investorrelations_presentations.html>

Flybe, cheap flights to the UK and Europe, <<http://www.flybe.com>>

Germanwings, your wings, <<http://www.germanwings.com>>

Hapag Lloyd Express, Fliegen zum Smile-Preis, <<http://www.TUIfly.com>>

Michelin routeplanner, website, <<http://www.viamichelin.com>>

Norwegian, Norwegian Air Shuttle, <<http://www.norwegian.no>>

OAG, data shedules, webpagina, <<http://www.oag.com/oag/website/com/OAG+Data/Home/>>

Ryanair, cheap flights, <<http://www.ryanair.com>>

Ryanair, about us, <<http://www.ryanair.com/site/NL/about.php>>

Ryanair, online jaarverslagen,

<<http://www.ryanair.com/site/EN/about.php?page=Invest&sec=present>>

SkyEurope, Central Europe's first low cost low fare airline, <<http://www2.skyeurope.com>>

Southwest Airlines, <<http://www.southwest.com>>

Southwest Airlines, history, <http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html>

Southwest Airlines, our mission, <http://www.southwest.com/about_swa/mission.html>

Southwest Airlines, online jaarverslagen,

<http://www.southwest.com/investor_relations/annual_reports.html>

Transavia, vliegtickets boek je bij Transavia, <<http://www.transavia.com>>

Vueling, Cheap flights within Spain and Europe, <<http://www.vueling.com>>

Wikipedia, de vrije encyclopedie, 'luchtvaartmaatschappij',
<<http://namelijkwikipedia.org/wiki/Luchtvaartmaatschappij>>

Wizz Air, The largest low fare airline in CEE, <<http://wizzair.com>>

XE, the world's favorite currency site, <<http://www.xe.com>>

Databases⁴⁵:

Air Transport Intelligence

ELFAA, member statistics 2006

OAG

⁴⁵ Zoals reeds in de inleiding gesteld was de toegang tot deze betalende databases zeer beperkt en incidenteel.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Lijst met figuren

Lijst met tabellen

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1: Situering en geschiedenis van low cost carriers	5
1.1 Het luchtvaartlandschap voor passagiervervoer.....	5
1.2 Southwest als pionier van de low cost carrier	7
1.3 Eigenschappen van low cost carriers	10
1.3.1 Bestemmingen en vertrekpunten.....	10
1.3.2 <i>Point-to-point</i> korte afstandsvluchten	14
1.3.3 Zeteldichtheid en dienstverlening	15
1.3.4 Vloot.....	16
1.3.5 Tarieven.....	17
1.3.6 Distributie en reservatie	17
1.3.7 Personeel	18
1.3.8 Vliegfrequentie en marketing.....	19
1.4 Conclusie	21
Hoofdstuk 2: De Europese low cost markt.....	22
2.1 De deregulering van de Europese markt	22
2.2 Spelers op de Europese markt	23
2.2.1 Ryanair	25
2.2.2 easyJet	26
2.2.3 Kleinere spelers op de markt.....	28
2.3 Groeifasen in de Europese low cost markt.....	30
2.3.1 De introductiefase	31
2.3.2 De groeifase.....	31
2.3.2.1 Uitbreiding van de markt.....	32
2.3.2.2 Toename van de winst en het aantal vervoerde passagiers	35
2.3.3 Volwassenheidsfase	41
2.4 Conclusie	44

Hoofdstuk 3: De Europese low cost markt na 2004	45
3.1 Toenemende concurrentie op de markt	45
3.1.1 Concurrentie tussen de low cost carriers onderling	47
3.1.2 Concurrentie tussen de traditionele airlines en de low cost carriers	48
3.1.3 Concurrentie tussen de low cost carriers en andere spelers	50
3.2 Overcapaciteit op de markt	51
3.2.1 Herkomst van low cost passagiers	53
3.2.2 Nieuwe markten en toekomstperspectieven	55
3.3 Vertraagde groei?	60
3.4 Conclusie	65
Hoofdstuk 4: Strategische aanpassingen aan de veranderde marktomstandigheden	66
4.1 De relatie tussen ‘keuze’ en prestatie	66
4.2 Porters strategische competitie model	69
4.2.1 Kostenleiderschap	71
4.2.2 Differentiatie	75
4.2.3 Concentratie	81
4.3 Andere strategieën gevolgd door de low cost carriers	81
4.3.1 Diversificatie	82
4.3.2 Consolidatie: overnames en fusies	83
4.3.2.1 TUIfly	84
4.3.2.2 DBA, LTU en Air Berlin	84
4.3.2.3 BA Connect en Flybe	86
4.3.2.4 Brussels Airlines	87
4.3.2.5 Ryanair en Aer Lingus	88
4.4 Conclusie	90
Algemene conclusie	92
Bibliografie	97

Lijst met figuren

Figuur 1: Een eenvoudig ‘ <i>hub-and-spoke</i> systeem’ met een centrale luchthaven (grijze bol) in vergelijking met een ‘ <i>point-to-point</i> systeem’	14
Figuur 2: De passagiersaantallen van de maatschappijen in 2004 in miljoen passagiers	23
Figuur 3: De passagiersaantallen van de maatschappijen in 2006 in miljoen passagiers	24
Figuur 4: Marktpenetratie van low cost carriers op de intra-Europese markt (maart 2005)..	29
Figuur 5: Productlevenscyclus	31
Figuur 6: Evolutie van het aantal aangedane stadsparen voor de periode 1996-2004	35
Figuur 7: Evolutie van de omzet van easyJet en Ryanair voor de periode 1999-2006	38
Figuur 8: Evolutie van het resultaat van easyJet en Ryanair voor de periode 1999-2006	39
Figuur 9: Evolutie van het aantal passagiers (in miljoenen) voor de periode 1999-2003.....	39
Figuur 10: Vlootuitbreiding met en zonder opties voor 2010.....	51
Figuur 11: De overcapaciteit (in miljoenen passagiers) op de markt door te grote vliegtuigbestellingen	52
Figuur 12: De verschillende marktsegmenten in de luchtvaartsector	54
Figuur 13: Herkomst van low cost carriers passagiers.....	55
Figuur 14: De relatie tussen keuze en prestatie.....	68
Figuur 15: De evoluerende relatie tussen keuze en prestatie	68
Figuur 16: Concurrentie strategieën.....	70
Figuur 17: Evolutie van het aanbod van de verschillende soorten maatschappijen.....	80

Lijst met tabellen

Tabel 1:	Het Southwest low cost, no-frill model; product en operationele kenmerken.....	9
Tabel 2:	Enkele voorbeelden van secundaire luchthavens en hun afstand en reistijd tot de grootstad	13
Tabel 3:	Procentuele kostenbesparing door low cost carriers	20
Tabel 4:	Belangrijke informatie over de drie grootste low cost carriers voor 2006.....	28
Tabel 5:	De evolutie van het bediende aantal intra-Europese ‘stadsparen’ voor de periode 1996-2004.....	34
Tabel 6:	Omzet, resultaat, aantal passagiers en hun procentuele verandering voor de twee grootste maatschappijen voor de periode 1999-2006.....	37
Tabel 7:	Omzet, resultaat, aantal passagiers en hun procentuele verandering voor de twee grootste maatschappijen voor de periode 1999-2006.....	61
Tabel 8:	Omzet, resultaat, passagiers en procentuele verandering voor Air Berlin gedurende de periode 2003-2006.....	62
Tabel 9:	Omzet, resultaat, passagiers en procentuele verandering voor Vueling voor de periode 2004-2006.....	63
Tabel 10:	Omzet, resultaat, passagiers en procentuele verandering voor Flybe voor de periode 2002-2006.....	64
Tabel 11:	De verschillende diensten die de diverse maatschappijen anno 2007 aanbieden ..	79
Tabel 12:	Recente fusies en overnames en hun strategische voordelen.....	89