



Erasmushogeschool Brussel
Campus Dansaert
Bachelor Toerisme- en recreatiemanagement

Long Haul Lowcost: kansen en bedreigingen

Michael Distelmans

3 TRM A

Juni 2013

Voorwoord

Bij de aanvang van dit eindwerk wens ik een aantal mensen te bedanken die bijgedragen hebben tot de realisatie van dit onderzoek.

Eerst gaat mijn dank uit naar de personen die ik mocht interviewen. Hun bijdrage is een absolute meerwaarde voor dit onderzoek.

Ook wens ik dhr. Dieter Covent te bedanken voor de begeleiding en opvolging van dit onderzoek.

Tot slot bedank ik Fabienne Poot voor de steun en Bjorn Van Bael voor de tips.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord..... | 2 |
| Inhoudsopgave..... | 3 |
| Lijst met bijlagen..... | 7 |
| Lijst met afbeeldingen | 8 |
| Lijst met tabellen | 10 |
| Lijst met woordverklaringen..... | 11 |
| Lijst met afkortingen | 14 |
| Inleiding..... | 15 |
| 1. Probleemformulering..... | 16 |
| 1.1 Probleemstelling..... | 16 |
| 1.2 Doelstellingen..... | 16 |
| 1.3 Onderzoeksvragen..... | 16 |
| 1.4 Onderzoeksplan | 17 |
| 1.4.1 Literatuurstudie | 17 |
| 1.4.2 Semi-gestructureerde interviews | 18 |
| 1.5 Beperkingen van het onderzoek..... | 19 |
| 2. De luchtvaartsector gedefinieerd..... | 20 |
| 2.1 Een korte geschiedenis | 20 |
| 2.2 De impact van de deregulering..... | 24 |
| 2.3 Soorten luchtvaartmaatschappijen | 24 |
| 3. Het lowcostcarriermodel..... | 27 |
| 3.1 Eigenschappen van het lowcostcarriermodel | 28 |
| 3.1.1 Prijsstructuur & yield management..... | 28 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1.2 | Service level..... | 29 |
| 3.1.3 | Snelle turnaround..... | 29 |
| 3.1.4 | Klassen aan boord | 29 |
| 3.1.5 | Distributie | 30 |
| 3.1.6 | Vliegtuigtypes..... | 30 |
| 3.1.7 | Secundaire luchthavens | 31 |
| 3.1.8 | Point-to-point netwerk | 32 |
| 3.2 | Kostenvoordeel van lowcostcarriers | 33 |
| 3.3 | De impact van lowcostcarriers op secundaire luchthavens..... | 34 |
| 3.3.1 | De case van Ryanair en Charleroi..... | 35 |
| 3.4 | Evolutie van het lowcostcarriermodel | 37 |
| 3.4.1 | Impact van de deregulering..... | 37 |
| 3.4.2 | Hoe het allemaal in Amerika begon..... | 37 |
| 3.4.3 | Een nieuw Europa, zorgt voor nieuwe lowcost routes..... | 37 |
| 3.5 | De limieten van het lowcostcarriermodel | 40 |
| 3.5.1 | Hybride modellen | 41 |
| 3.6 | Lowcostcarriers, secundaire luchthavens en staatssteun | 44 |
| 3.7 | Strategische reacties van andere segmenten..... | 45 |
| 3.7.1 | De concurrentie tussen lowcostcarriers en full service carriers..... | 47 |
| 3.7.2 | Chartermaatschappijen – het andere lowcostmodel? | 49 |
| 3.8 | De geografische spreiding van lowcostcarriers..... | 52 |
| 3.8.1 | Amerika en Canada | 52 |
| 3.8.2 | Europa | 53 |
| 3.8.3 | Midden-Oosten..... | 56 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.8.4 | Azië..... | 57 |
| 3.8.5 | Australië..... | 57 |
| 3.8.6 | Afrika..... | 57 |
| 3.8.7 | Zuid-Amerika..... | 57 |
| 4. | Long haul lowcost..... | 58 |
| 4.1 | Wat is long haul?..... | 58 |
| 4.2 | Long haul charter- en hybridemaatschappijen..... | 58 |
| 4.3 | Recente succesverhalen..... | 69 |
| 4.4 | Waarom zou het kunnen falen..... | 72 |
| 4.4.1 | Faalfactoren..... | 72 |
| 4.4.2 | Gefaalde projecten..... | 73 |
| 4.5 | Toekomstige scenario's..... | 76 |
| 4.5.1 | Emirates..... | 76 |
| 4.5.2 | Ryanair..... | 76 |
| 4.5.3 | Andere geplande maar nooit uitgevoerde projecten..... | 78 |
| 4.6 | Noodzakelijke aanpassingen aan het LCC-model..... | 79 |
| 4.6.1 | Klassen aan boord en service level..... | 79 |
| 4.6.2 | Distributie..... | 81 |
| 4.6.3 | Vliegtuigtypes..... | 81 |
| 4.6.4 | Connecting traffic..... | 83 |
| 4.6.5 | Luchthavens..... | 84 |
| 4.6.6 | Cargo..... | 84 |
| 4.6.7 | Turnaround..... | 85 |
| 4.6.8 | Prijsstructuur..... | 86 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.6.9 | Personeel..... | 86 |
| 4.7 | Mogelijke routes en bestemmingen | 88 |
| 4.7.1 | Long haul lowcost vanuit België | 88 |
| 4.7.2 | Long haul lowcost buiten België | 89 |
| 4.8 | Finaal model | 96 |
| 5. | Samenvattingen interviews..... | 99 |
| 5.1 | Jan Van der Cruysse..... | 99 |
| 5.2 | Steven Decraene | 101 |
| 5.3 | Geert Sciot..... | 103 |
| 5.4 | David Gering | 105 |
| 5.5 | Hans Vanhaelemeesch | 107 |
| 5.6 | Hans Karperien | 108 |
| 5.7 | Jochem Croon..... | 109 |
| 5.8 | Jonathan Brisy | 110 |
| 5.9 | Luk De Wilde..... | 111 |
| 6. | Conclusies..... | 114 |
| | Referentielijst | 119 |
| | Bijlagen | 122 |

Lijst met bijlagen

| | |
|--|-----|
| Bijlage 1: Ryanair belooft: naar de VS voor 10 euro..... | 123 |
| Bijlage 2: Europese Commissie neemt Ryanair en Charleroi opnieuw in het vizier. | 125 |
| Bijlage 3: BSCA: des vols transatlantiques! | 126 |
| Bijlage 4: De drie producten van Brussels Airlines | 128 |
| Bijlage 5: Transcripties van de interviews | 130 |
| Jan Van der Cruysse | 130 |
| Steven Decraene | 139 |
| Geert Sciot..... | 152 |
| David Gering..... | 163 |
| Hans Vanhaelemeesch..... | 167 |
| Hans Karperien..... | 172 |
| Jochem Croon | 177 |
| Jonathan Brisy | 179 |
| Luk De Wilde | 185 |
| Bijlage 6: Route map van Ryanair..... | 191 |
| Bijlage 7: Route map Air Berlin | 192 |
| Bijlage 8: Route map Air AsiaX | 193 |
| Bijlage 9: Jetairfly mag niet landen in Congo | 194 |
| Bijlage 10: Lijst met bestemmingen..... | 195 |

Lijst met afbeeldingen

| | |
|--|----|
| Figuur 1: De groei van lowcostcarriers in Europa. | 22 |
| Figuur 2: Evolutie van het internationale vliegverkeer en de impact van gebeurtenissen..... | 23 |
| Figuur 3: Airline segmentation | 25 |
| Figuur 4: Pijlers van het lowcostcarriermodel | 27 |
| Figuur 5: Pricing & yield management lowcostcarriers | 28 |
| Figuur 6: Soorten luchthavens..... | 31 |
| Figuur 7: Netwerkstructuren van luchtvaartmaatschappijen..... | 33 |
| Figuur 8: Kostenvoordeel van lowcostcarriers. | 33 |
| Figuur 9: Stimulatie van de markt door de intrede van lowcostcarriers op de route Londen – Barcelona..... | 34 |
| Figuur 10: Evolutie passagiersaantallen Charleroi Airport (1998-2012). | 36 |
| Figuur 11: De evolutie van lowcostroutes in Europa. | 38 |
| Figuur 12: Ontwikkeling van lowcostroutes in Europa..... | 39 |
| Figuur 13: Verschillende fasen van ontwikkeling van de lowcostmarkt. | 39 |
| Figuur 14: Het Southwest Airlines concept. | 41 |
| Figuur 15: Het model van een hybridemaatschappij. | 43 |
| Figuur 16: De gevolgen van de intrede van lowcostcarriers op andere luchtvaartsegmenten op de route Londen - Alicante..... | 45 |
| Figuur 17: Evolutie in de groei van passagiers in luchtvervoer tussen het VK en Spanje..... | 46 |
| Figuur 18: Evolutie in de groei van het marktaandeel in luchtvervoer tussen het VK en Spanje..... | 46 |
| Figuur 19: Verandering in het gebruik van vliegtuigen door full service carriers..... | 47 |
| Figuur 20: Kostenvoordeel tussen charters en lowcostcarriers..... | 50 |
| Figuur 21: Businessmodel van Ryanair | 53 |

| | |
|--|----|
| Figuur 22: Evolutie passagiersaantallen Ryanair (2000-2011)..... | 54 |
| Figuur 23: Vergelijking tussen EasyJet en British Airways. | 55 |
| Figuur 24: Structuur van de TUI Airlines Group. | 59 |
| Figuur 25: Structuur van de Thomas Cook Airlines Group..... | 64 |
| Figuur 26: Airbus A380 van Emirates. | 76 |
| Figuur 27: Mogelijke long haul bestemmingen van Ryanair..... | 77 |
| Figuur 28: Turnaround van korte afstandsvluchten..... | 85 |
| Figuur 29: Turnaround van langeafstandsvluchten..... | 86 |
| Figuur 30: Londense luchthavens..... | 90 |
| Figuur 31: Luchthavens in de San Francisco Bay Area. | 94 |
| Figuur 32: Luchthavens in New York en omgeving..... | 94 |
| Figuur 33: Luchthavens in Florida. | 95 |
| Figuur 34: Luchthavens in het Los Angeles County..... | 95 |
| Figuur 35: Luchthavens in de omgeving van Washinton & Baltimore..... | 96 |

Lijst met tabellen

| | |
|--|----|
| Tabel 1: Overzicht van de respondenten. | 18 |
| Tabel 2: Vergelijking tussen de kenmerken van de verschillende airline businessmodels..... | 25 |
| Tabel 3: Afstand tussen regionale luchthavens en het stadscentrum. | 32 |
| Tabel 4: Pitch in economy en premium economy bij verschillende soorten long haul carriers..... | 80 |
| Tabel 5: Vliegtuigtypes en hun capaciteit. | 82 |
| Tabel 6: Primaire luchthavens in de VS en hun alternatieven. | 92 |
| Tabel 7: Finaal model van de "long haul lowcostcarrier" | 97 |

Lijst met woordverklaringen

De luchtvaartsector heeft een eigen vakjargon. Daarom worden er hieronder enkele vaktermen uitgelegd.

Alliantie

Samenwerkingsverband tussen twee of meerdere luchtvaartmaatschappijen.

Cargo

Vracht en post vervoerd per vliegtuig.

Catchment area

Het potentieel van een luchthaven.

Code-sharing

Code-sharing is een samenwerkingsvorm tussen twee of meerdere luchtvaartmaatschappijen, waarbij men gezamenlijk een luchtlijn uitbaat. Bij code-sharing kent men de marketing carrier (de maatschappij plaatst zijn code op een vlucht maar voert ze niet uit) en de operating carriers (deze luchtvaartmaatschappij voert de vlucht uit). Via code-sharing kunnen luchtvaartmaatschappijen hun netwerken uitbreiden.

Cross selling

De verkoop van nevenproducten.

Driehoeksvlucht

Een driehoeksvlucht is een vlucht met een tussenlanding waar passagiers kunnen in- en uitstappen. Voorbeeld: Jetairfly vliegt vanuit Brussel naar Cancun (Mexico) via Varadero (Cuba).

Dynamic Packaging

Het samenvoegen van losse componenten zoals een vlucht, hotel en autoverhuur en deze nadien verkopen als een reis.

Economies of scale

“Schaaleconomieën”: wanneer de gemiddelde productieprijs per eenheid daalt naarmate er meer wordt geproduceerd.

Economies of scope

“Economieën van Afzet”: worden gerealiseerd wanneer de totale productiekost van twee verschillende producten (of diensten) lager is als ze door één onderneming worden geproduceerd.

ETOPS

Staat voor Extended-range Twin-engine Operational Performance Standards en is een systeem om tweemotorige toestellen op trans-Atlantische routes te laten vliegen. Het systeem zorgt ervoor dat vliegtuigen makkelijk de meest directe route tussen twee steden kunnen vliegen.

Frills

Franje – Fraaiigheden – Fratsen.

Hub-and-spoke

Bij dit principe fungeert een luchthaven als centrale draaischijf voor een heel netwerk van verbindingen. Deze hub vormt het middelpunt waar veel vluchten samenkomen en waar passagiers onmiddellijke aansluiting hebben op een groot aantal vluchten.

Interlining

Een transfer tussen een service van een luchtvaartmaatschappij en de service van een andere luchtvaartmaatschappij.

Long haul

Langeafstandsvluchten (langer dan 6 uur)

Narrow body

De tegenhanger van *wide-body* zijn *narrow-body*. Dit zijn vliegtuigen die slechts één gangpad hebben en dus een kleinere capaciteit.

Open Skies

Een overeenkomst waarbij vliegtuigen in het luchtruim van andere staten mogen vliegen.

O&D Traffic

O&D staat voor *origin* en *destination*.

Pitch

Beenruimte, uitgedrukt in inch (1 inch = 2,54 cm).

SARS

Severe Acute Respiratory Syndrome. Een ernstig acuut ademhalingsyndroom.

Slot

Een slot is de tijdspanne waarin een luchtvaartmaatschappij gebruik maakt van een aanleg- of vertrekpoort op een luchthaven.

Trade-off

De uitwisseling van het ene in ruil voor het andere, met name het opgeven van een voordeel of gunstige toestand in ruil voor een die als nog begeerlijker wordt beschouwd.

Wet-lease

Een wet-leaseovereenkomst is een leaseovereenkomst tussen twee luchtvaartmaatschappijen waarbij de ene maatschappij (lessor) een vliegtuig, bemanning, onderhoud en verzekering ter beschikking stelt aan een andere maatschappij (lessee), die per uur hiervoor betaalt. De lessee zorgt voor brandstof en de kosten van luchthavens en staat in voor andere verplichtingen. De vlucht gebruikt ook het vluchtnummer van de lessee. Een wet-leaseovereenkomst wordt in het algemeen aangegaan voor één maand tot twee jaar. Kortere overeenkomsten zijn eerder ad-hoccharters.

Wide-body

Een *wide-body* is een vliegtuig met twee gangpaden. Deze vliegtuigen hebben meestal een rompdiameter van 6 meter of meer.

Willingness to pay

Betalingsbereidheid.

Lijst met afkortingen

| | |
|-------|--|
| AEA | Association of European Airlines |
| BSCA | Brussels South Charleroi Airport |
| CDG | Paris Charles-de-Gaule |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CRS | Computer Reservation System |
| ELFAA | European Low Fares Airline Association |
| ETOPS | Extended-range Twin-engine Operational Performance Standards |
| EU | Europese Unie |
| FSC | Full service carrier |
| IATA | International Air Transport Association |
| ICAO | International Civil Aviation Organization |
| LCC | Lowcostcarrier |
| LGW | London Gatwick |
| LHR | London Heathrow |
| PAX | Passenger |
| USD | Amerikaanse Dollar (\$) |
| UNWTO | United Nations World Tourism Organization |
| VFR | Visiting Friends and Relatives |

Inleiding

De luchtvaartsector is een boeiende en actuele sector. Nieuwe vliegtuigtypes (Airbus A380, Boeing 787), nieuwe distributiekkanalen (online booking tools), nieuwe bestemmingen (o.a. door de uitbreiding van de Europese Unie), de sterke groei van lowcost maatschappijen. Kortom, de luchtvaart is in permanente evolutie.

De afgelopen jaren hebben de lowcostcarriers in Europa een organische groei gekend. Hun concept is gebaseerd op volume, groei en simpele gestandaardiseerde operaties wat tot kostenbesparingen leidt. In dit eindwerk wordt nagegaan of het mogelijk is om het succesvolle lowcostmodel toe te passen op langeafstandsvluchten. Dit gebeurde op basis van een wetenschappelijk onderbouwde literatuurstudie en een reeks van interviews met *professionals* uit de luchtvaart en de toerismewereld.

Ik wens u alvast veel leesplezier.

Michaël Distelmans, juni 2013.

1. Probleemformulering

1.1 *Probleemstelling*

De luchtvaart is in permanente evolutie en het lowcostmodel hoort daar uiteraard bij. Vandaag de dag maken lowcostcarriers namelijk een belangrijk deel uit van de luchtvaartsector. De afgelopen decennia hebben zij een organische groei gekend. Het zijn succesvolle en rendabele luchtvaartmaatschappijen die stevig concurreren met de traditionele full service carriers. Echter, de lowcostcarriers vliegen enkel op short tot medium haul. Maar op een bepaald moment zal deze markt ongetwijfeld verzadigd geraken, net als in de Verenigde Staten. De bestemmingen zullen eindig worden en de concurrentie zal zich ook beter gaan wapenen tegen de lowcostcarriers. De vraag is dan ook of lowcostcarriers in de toekomst zullen blijven groeien. Lowcostcarriers zullen dus andere strategieën moeten toepassen om hun groeiperspectieven te halen. Een mogelijke piste is om ook langeafstandsvluchten uit te voeren. Daarom is het doel van dit onderzoek, na te gaan of het lowcostmodel ook toepasbaar zou zijn op langeafstandsvluchten.

1.2 *Doelstellingen*

De bovenstaande probleemstelling vertaalt zich in volgende doelstellingen:

- Inzicht krijgen in het ontstaan van de lowcostcarriers.
- Inzicht krijgen in de elementen van het lowcostcarriermodel.
- Inzicht krijgen in de evolutie van het lowcostcarriermodel.
- Nagaan of het mogelijk is om het short haul lowcostmodel om te zetten in long haul operaties.
- Nagaan wat de succes- en faalfactoren zijn van het long haul lowcostcarriermodel.

1.3 *Onderzoeksvragen*

Deze doelstellingen resulteren in een aantal onderzoeksvragen. De centrale onderzoeksvraag is:

- Is het mogelijk om het lowcostmodel toe te passen op langeafstandsvluchten?

Deze centrale onderzoeksvraag kan verder opgedeeld worden in enkele deelvragen, zijnde:

- Hoe zijn de lowcostcarriers ontstaan?
- Wat zijn de pijlers van het lowcostcarrier businessmodel?
- Hoe zijn de lowcostcarriers (en hun model) geëvolueerd?
- Wat zijn de pijlers van het long haul lowcostcarriermodel?
- In welk opzicht verschillen charter- en hybridemaatschappijen van long haul lowcostcarriers?
- Welke aanpassingen aan het lowcostcarrier businessmodel zijn noodzakelijk om long haul-operaties mogelijk te maken?
- Wat zijn de faal- en succesfactoren van het long haul lowcostcarriermodel?

1.4 Onderzoeksplan

Er worden verschillende onderzoeksmethoden toegepast: primair, secundair, kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

1.4.1 Literatuurstudie

Het secundaire onderzoek bestaat uit een uitgebreide literatuurstudie. Finn et al. (2000) stelt namelijk dat alvorens een onderzoek te starten, er een uitgebreide literatuurstudie dient te worden ondernomen om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van het onderzoeksgebied. Desk research is gebaseerd op enkele naslagwerken, maar vooral op tal van wetenschappelijke artikels. Dat zijn artikels die geschreven zijn door universitairers die gebundeld zijn in zogenaamde *journals* en gepubliceerd door toonaangevende uitgeverijen. Voor dit onderzoek kon de onderzoeker gebruik maken van de database 'Limo' van de Katholieke Universiteit van Leuven. De meest gebruikte *journals* zijn: 'Journal of Air Transport Management', 'Journal of Transport Geography' en 'Tourism Management'.

De informatie die desk research oplevert, is vaak niet volledig of sluit niet volledig aan bij de probleemstelling. Daarom werd er bijkomend ook nog primair onderzoek verricht onder de vorm van kwalitatieve semi-gestructureerde interviews om zo de betrouwbaarheid en geldigheid van dit onderzoek te verhogen.

1.4.2 Semi-gestructureerde interviews

Door middel van zo'n semi-gestructureerd interview is het mogelijk om een gedetailleerd beeld te krijgen van de percepties en overtuigingen van de geïnterviewde over een bepaald onderwerp. Bij een semi-gestructureerd interview ligt de basis vast, maar de interviewer heeft toch nog de vrijheid om bijkomende vragen te stellen of de formulering van de vragen aan te passen aan de situatie. De interviewer heeft vooraf een lijst met onderwerpen opgesteld waarover hij wil praten, maar tijdens het gesprek is er nog ruimte voor de geïnterviewde om datgene in te brengen wat hij relevant vindt. De geïnterviewde wordt namelijk aanzien als expert van zijn situatie en moet dan ook de kans krijgen om zijn eigen verhaal naar voren te brengen. Bijgevolg zal dat zorgen voor rijkere data (Finn, et al., 2000).

Structuur en verloop van de interviews

Volgens Finn et al. (2000) bestaat een semi-gestructureerd interview uit drie verschillende delen, nl. de opening, het midd gedeelte en de afronding. Tijdens de opening leren de interviewer en de respondent elkaar kennen en wordt het doel van het interview gekaderd binnen het onderzoek. Ook het verloop van het interview wordt besproken. In het midd gedeelte worden de vooropgestelde vragen gesteld. Hier zijn ook bijvragen mogelijk. Wanneer alle noodzakelijke informatie werd vergaard wordt het interview afgerond met een dankwoord.

Verwerking en analyse van de interviews

De interviews worden geïntegreerd met de literatuurstudie. Dat leidt tot een consistent geheel waarbij het primaire onderzoek en het secundaire onderzoek elkaar versterken. In de tekst wordt er naar de interviews verwezen met "(R1), (R2), ...", meestal onder de vorm van quotes die dan verder worden uitgewerkt. Zo is het duidelijk welke informatie op welke manier is verkregen. Er is ook een apart deel met een samenvatting van elk interview.

Overzicht van de respondenten

Tabel 1: Overzicht van de respondenten.

| | Naam respondent | Functie | Bedrijf | Datum interview |
|----|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| R1 | Jan Van der Cruysse | Corporate Communications | Brussels Airport | 18/03/2013 |
| R2 | Steven Decraene | Journalist / luchtvaartspecialist | VRT Nieuws / TerZake Canvas | 18/03/2013 |
| R3 | Geert Sciot ¹ | Media Relations | Brussels Airlines | 19/03/2013 |
| R4 | David Gering | Commercial Director Aviation PR & | Brussels South Charleroi Airport | 25/03/2013 |

¹ Geert Sciot is ook General Manager Communication bij de Association of European Airlines (AEA).

| | | | | |
|----|-----------------------------|--|---------------------------------|------------|
| | | Communication | | |
| R5 | Hans Vanhaelemeesch | Chief Communication Officer | TUI Travel Belgium ² | 27/03/2013 |
| R6 | Hans Karperien ³ | Managing Director | PR bureau Insticom | 26/03/2013 |
| R7 | Jochem Croon ⁴ | General Counsel & Head of Industry Affaires | Transavia.com | 12/04/2013 |
| R8 | Jonathan Brisly | Sales & Marketing Manager België, Frankrijk en Marokko | Ryanair | 17/04/2013 |
| R9 | Luk De Wilde | Journalist / luchtvaartspecialist | VRT / Travel Magazine | 24/04/2013 |

Bron: eigen verwerking.

Keuze van de respondenten

Er werd gekozen om een reeks professionals uit de luchtvaartsector te interviewen. Daarbij werd getracht om zoveel mogelijk verschillende actoren uit de luchtvaartsector te interviewen: naast medewerkers van lowcostcarriers (Jonathan Brisly, Ryanair en Jochem Cron, Transavia.com) ook mensen van full service carriers (Geert Sciot, Brussels Airlines) en hybridemaatschappijen (Hans Vanhaelemeesch, Jetairfly) om een zo duidelijk mogelijk beeld te verkrijgen. Ook werden er verantwoordelijken van luchthavens geïnterviewd. David Gering was vroeger woordvoerder van Ryanair en is nu de PR manager van Brussels South Charleroi Airport. Jan Van der Cruysse is de woordvoerder van Brussels Airport. Ook werden twee luchtvaartspecialisten geïnterviewd: Steven Decraene en Luk De Wilde. Steven Decraene is journalist bij de VRT en Luk De Wilde bij o.a. Travel Magazine. Beiden schreven ze al enkele boeken over de Belgische luchtvaart en in het bijzonder over Sabena. Tot slot werd ook Hans Karperien gekozen. Hij heeft een communicatiebureau dat werkt voor o.a. Ryanair en Brussels South Charleroi Airport.

1.5 Beperkingen van het onderzoek

De grootste beperking van dit onderzoek is dat lowcostcarriers erg gesloten organisaties zijn en het bijgevolg erg moeilijk is om contactpersonen binnen deze organisaties te bemachtigen. Daardoor is het soms onmogelijk om bepaalde documenten of cijfermateriaal te bemachtigen. Bovendien communiceren luchtvaartmaatschappijen niet graag over hun netwerkstrategie. Dit is immers uiterst gevoelige informatie.

² TUI Travel Belgium omvat Jetair, Jetairfly en de Jetaircenters.

³ Hans Karperien startte het communicatiebureau op dat verantwoordelijk is voor de communicatie van Ryanair en hij is voormalig communicatieverantwoordelijke van de The European Low Fares Air Association (ELFAA).

⁴ Jochem Croon is ook lid van het Executive Committee van de European Low Fares Airline Associaton (ELFAA).

2. De luchtvaartsector gedefinieerd

In dit deel wordt eerst kort de geschiedenis van de luchtvaartsector besproken. Daarna wordt de deregulering en het ontstaan van de lowcostcarriers behandeld en tot slot volgt er een overzicht van de verschillende soorten luchtvaartmaatschappijen.

2.1 Een korte geschiedenis

De mens heeft er steeds van gedroomd te kunnen vliegen als de vogels. Denk maar aan de legende uit de Griekse mythologie van Daedalus en Icarus, die dankzij met was aan elkaar gesmolten veren konden wegvliegen uit het paleis van koning Minos (Knossos – Kreta).

Pas in 1783 slaagden de gebroeders Montgolfier er in te vliegen met hun hete luchtballon. Echte vliegtuigen kwamen er pas in de 20^{ste} eeuw.

In 1894 lukte het Otto Lilienthal voor het eerst te glijden op de lucht en zo vond hij het zweefvliegen uit. Ferdinand Graf von Zeppelin bouwde in 1900 zijn eerste Zeppelin, een luchtschip gevuld met gas. In 1903 maakten de gebroeders Wright uit de Verenigde Staten de eerste gecontroleerde vlucht met een gemotoriseerd vliegtuig. Niet veel later, in 1909, vliegt de Fransman Louis Blériot als eerste het Kanaal over. De Amerikaan Charles Lindbergh had de eer om als eerste piloot solo non-stop de Atlantische Oceaan over te vliegen (Coppens, et al., 2011).

De Eerste Wereldoorlog betekende een doorbraak voor de vliegtuigbouw, zodat na 1918 de burgerluchtvaart zich kon ontwikkelen dankzij het overschot aan vliegtuigen en piloten uit de oorlog. De meeste luchtvaartmaatschappijen ontstonden dan ook tijdens het interbellum. Zo werd in 1919 de Nederlandse KLM als eerste burgerluchtvaartmaatschappij opgericht. In 1923 volgde Sabena (Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne).

Vooraf de Fokker-vliegtuigen en later de DC-2's zorgden voor een betrouwbaar transport van Europa naar de Afrikaanse en Aziatische kolonies en van Noord- naar Zuid-Amerika, weliswaar met de nodige tussenstops, om bij te tanken (Coppens, et al., 2011).

In 1934 ontstonden lijndiensten over de oceanen (transcontinentale vluchten), verzorgd door Boeings van Pan American Airlines, nl. tussen New York en Lissabon en tussen Los Angeles en het Verre Oosten.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog ontwikkelde de luchtvaart zich verder: men haalde hogere snelheden en grotere afstanden dankzij turbopropmotoren en straalmotoren (Coppens, et al., 2011).

Het transport van passagiers met vliegtuigen was de belangrijkste factor voor het initiëren van het massatoerisme sedert de jaren '50. Dankzij de vliegtuigen werden nieuwe bestemmingsgebieden opengesteld voor de toeristen.

Vanaf 1970 doen *wide-bodies*⁵ hun intrede, met 500 passagierszetels en meer. En men wil supersonisch gaan vliegen. Denk hierbij maar aan de Concorde die in minder dan drie uur van Londen naar New York vloog. Het vliegtuig vloog voor het eerst in 1969 en maakte zijn laatste vlucht in 2003 (Coppens, et al., 2011).

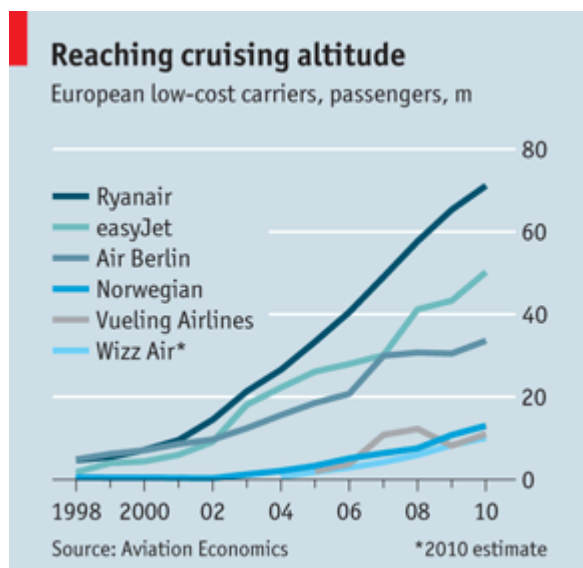
Tot eind jaren '70 gold de luchtvaartsector als een van de meest gereguleerde sectoren in de economie. De luchtvaartmaatschappijen beschikten vaak over een monopolie, vaak gesteund door de staat als nationale trots (*flag carrier*); denk dan maar bijvoorbeeld aan het failliete Sabena.

In de jaren '70 begonnen luchtvaartmaatschappijen te lobbyen om de regulering binnen de burgerluchtvaart te versoepelen en te kunnen concurreren in een open markt waarbij ze zelf de tarieven mochten vaststellen. Die liberalisering is nu zo goed als voltooid. De liberalisering heeft geleid tot kosten- en prijsverlagingen en een toename van het aantal passagiers. Luchtvaartmaatschappijen mochten zelf hun tarieven gaan bepalen en de capaciteit regelen. De concurrentie in de luchtvaart is dan ook aanzienlijk intensiever geworden (Alderighi, Cento, Nijkamp, Rietveld, 2012).

Als gevolg van de deregulering waren er ook nieuwkomers: de lowcostcarriers. Dit concept, op basis van kostendrukking, is oorspronkelijk ontwikkeld in de Verenigde Staten door de allereerste succesvolle lowcostcarrier, Southwest Airlines, waarna het begin jaren '90 naar Europa overwaaid. Het Ierse Ryanair is de grondlegger van het lowcostmodel op de Europese markt. Later volgde o.a. EasyJet (1995). Onderstaande figuur geeft een overzicht van de groei van de belangrijkste lowcostcarriers in Europa.

⁵ Zie woordverklaringen p. 13

Figuur 1: De groei van lowcostcarriers in Europa.



Bron: <http://www.economist.com/node/18010533>

In de periode 2001-2003 kreeg de luchtvaartsector zware klappen. Sabena ging failliet, er brak SARS⁶ uit, er was oorlog (Irak) en terrorisme (9/11). Het merendeel van de traditionele luchtvaartmaatschappijen leed zware verliezen, terwijl de lowcostcarriers over het algemeen attractief bleven door hun lage prijsniveaus. Dit kwam door hun eenvoudige en strakke organisatievorm. Bovendien waren LCC's nog niet actief in politiek gevoelige regio's. Veel traditionele maatschappijen opteerden om hun eigen *no frills*-maatschappijen te lanceren om te kunnen overleven en hun marktaandeel te behouden (Alderighi, Cento, Nijkamp, Rietveld, 2012).

Door een intensere wereldwijde concurrentie zijn er in de loop der jaren strategische allianties⁷ ontstaan. De drie grootste zijn Star Alliance, Oneworld en Skyteam.

Ook de toetreding van nieuwe landen uit Oost-Europa tot de Europese Unie heeft voor een uitbreiding van het open luchtruim gezorgd. Dit heeft er toe geleid tot de totstandbrenging van goedkope routes door bestaande en nieuwe operatoren (Dobruszkes, 2009).

Ook de ontwikkeling van hogesnelheidstreinen in Europa heeft een niet te onderschatten impact op luchtvaartmaatschappijen. Denk hierbij maar aan de bikkelharde concurrentie tussen de TGV (*Train à Grande Vitesse*) en Air France in Frankrijk (Dobruszkes, 2009). In dit verband telt ook het milieuvriendelijke aspect mee. Ook heel wat grote Europese hubs hebben te kampen met capaciteitsproblemen.

⁶ Zie woordverklaringen p. 13.

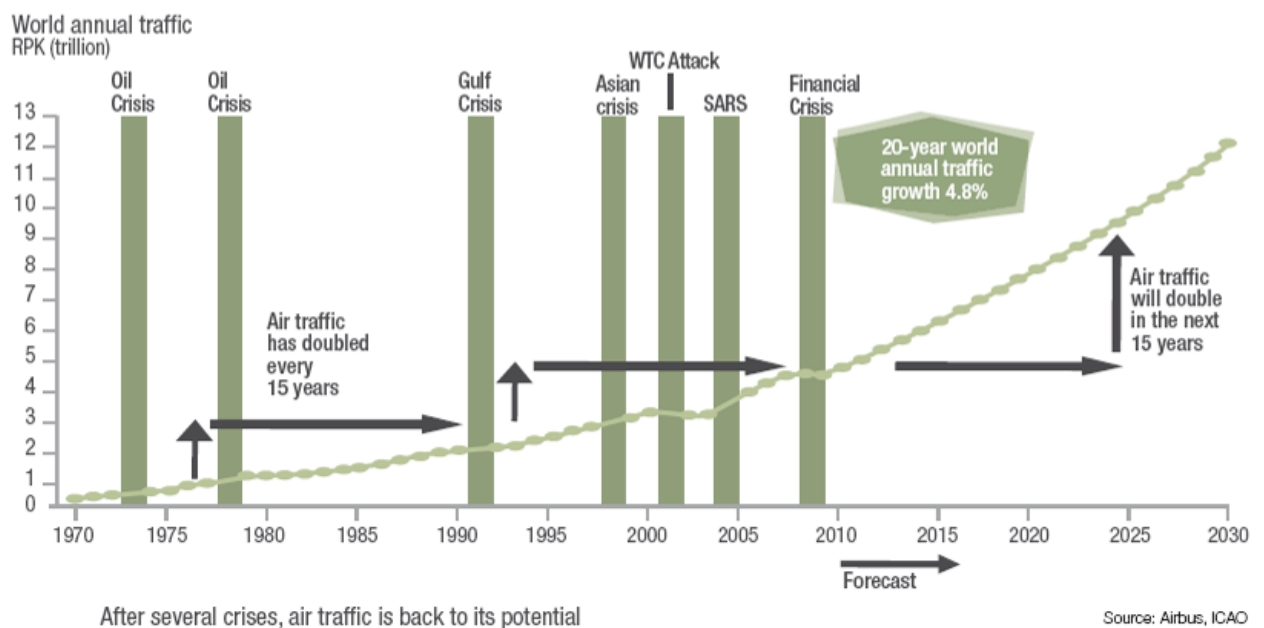
⁷ Zie woordverklaringen p. 11.

Niet alleen de aanbodzijde heeft heel wat veranderingen ondergaan. We zien ook belangrijke veranderingen aan de vraagzijde. Over het algemeen verhoogde het proces van internationalisering en globalisering de mobiliteit. Niet alleen van goederen, maar ook van mensen. Ook het gedrag van toeristen is veranderd. Toeristen hebben tegenwoordig de neiging om meerdere en korte vakanties te ondernemen in plaats van de traditionele langere vakanties. Bovendien wordt het verlies van prestige - en dus de levering van een lager serviceniveau - aanvaard door veel reizigers (Alderighi, Cento, Nijkamp, Rietveld, 2012).

De luchtvaart is dus erg gevoelig voor exogene factoren. Er heerst een harde concurrentie en economische crisissen en terrorisme hebben ook hun invloed. Dit wordt ook in onderstaande grafiek weergegeven.

Figuur 2: Evolutie van het internationale vliegverkeer en de impact van gebeurtenissen.

Air travel has proved to be resilient to external shocks



Bron: Airbus, 2011:3.

2.2 De impact van de deregulering

De deregulering (of liberalisering) van de luchtvaart gebeurde eerst in Amerika (1978) en volgde later ook in de jaren '90 in Europa. De deregulering bracht heel wat veranderingen met zich mee. Het was gemakkelijker voor nieuwkomers om de markt te betreden. Zo ontstonden er heel wat luchtvaartmaatschappijen die lagere prijzen gingen aanbieden dan de gevestigde luchtvaartmaatschappijen (Pender & Baum, 2000).

Tot 1987 werden Europese dereguleringsprocessen tussen twee staten gesloten (bilaterale akkoorden). Vanaf dat jaar nam de Europese Unie deze bevoegdheid over. De daarop volgende jaren werd de toetreding en tarifiering nog vrijer gemaakt. Op 1 januari 1993 was het dan zo ver: de Europese eenheidsmarkt ging van start. Sindsdien is er dus een interne Europese markt met vrij verkeer van personen, goederen, diensten en kapitaal. Daarop volgend werd een reeks maatregelen genomen die de vrije markttoegang garandeert voor alle luchtvaartmaatschappijen in de Europese Unie. Sinds 2004 is er dan ook sprake van een *Single European Sky* (Doganis, 2006).

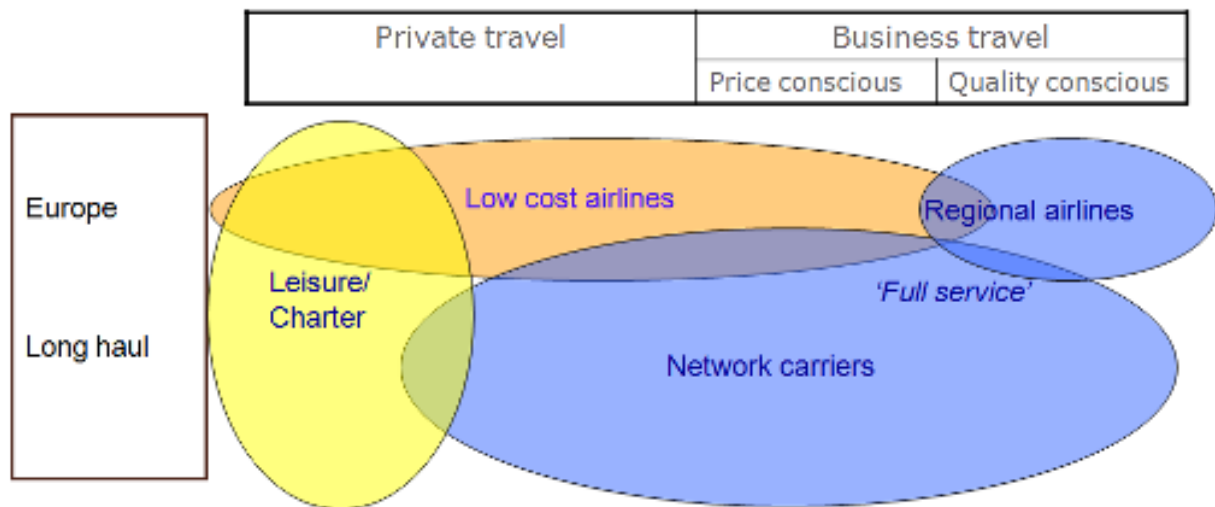
De liberalisering heeft gezorgd voor meer concurrentie, lagere tarieven en meer verbindingen tussen landen in de Europese Unie. Dankzij de *Single European Sky* zal die trend aanhouden. Ook voor trans-Atlantische vluchten is er veel gebeurd: dankzij de *openskies-overeenkomst*⁸ uit 2007 tussen de Europese Unie en de VS mogen Europese luchtvaartmaatschappijen nu van iedere luchthaven in de Europese Unie naar iedere luchthaven in de VS vliegen (Doganis, 2006).

2.3 Soorten luchtvaartmaatschappijen

De vier belangrijkste soorten luchtvaartmaatschappijen zijn: full service carriers (de traditionele luchtvaartmaatschappijen), lowcostcarriers, chartermaatschappijen en kleinere regionale luchtvaartmaatschappijen. Elk type luchtvaartmaatschappij heeft haar eigen kenmerken. Uiteraard bestaan er varianten op deze modellen. Dit noemt men hybridemaatschappijen.

⁸ Zie woordverklaringen p. 12

Figuur 3: Airline segmentation



Bron: Mercer Management Consulting, 2002:17.

Figuur 3 geeft een duidelijk overzicht van de belangrijkste modellen. Zo zien we dat chartermaatschappijen – die vaak eigendom zijn van grote toerismeconcerns – zowel naar vakantiebestemmingen in Europa als intercontinentaal vliegen. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan Thomson Airlines, Monarch Airlines, Thomas Cook Airlines, enz. Lowcostcarriers – het onderwerp van dit onderzoek – vliegen voornamelijk in Europa en trekken naast toeristen ook prijsbewuste zakenreizigers aan. Voorbeelden zijn Ryanair, EasyJet, Vueling, Wizzair, ... Regionale luchtvaartmaatschappijen vliegen relatief korte afstanden, naar belangrijke steden voor zakenreizigers. Cityjet is hier een mooi voorbeeld van, maar ook de dochtermaatschappijen van KLM, Air France en Lufthansa, respectievelijk KLM Cityhopper, Air France Régional en Lufthansa Cityline. Tot slot zijn er dan nog de full service carriers of netwerkcarriers. Dit zijn de grote gevestigde luchtvaartmaatschappijen zoals American Airlines, Lufthansa, Iberia, Air France/KLM, British Airways, ... Onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste kenmerken van de verschillende modellen.

Tabel 2: Vergelijking tussen de kenmerken van de verschillende airline businessmodellen.

| | Lowcostcarrier | Full service carrier | Charter |
|--------------------------|-------------------|--|---|
| Vliegtuiggebruik | Heel hoog | Middelmatig tot hoog | Lager gebruik maar grotere vliegtuigtypes |
| Vliegtuigtypes | Eenzelfde | Verschillende | Verschilt van carrier tot carrier |
| Luchthavens | Secundaire | Primaire hub + secundaire luchthavens | Meestal secundair |
| Check-in | <i>Ticketless</i> | <i>Ticketless</i> , IATA ticket contract | Papieren ticket ('voucher') |
| Klassen aan boord | Single class | Multiple class | Single class (soms ook premium class) |

| | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Netwerk | Point-to-point | <i>Hub-and-spoke, interlining, codeshare, allianties</i> | <i>Point-to-point</i> naar vakantiebestemmingen |
| Customer service | Heel basic | Full service, betrouwbaarheid | Via reisagent |
| Distributie | Online, directe boeking | Online, directe boeking of via reisagent | Via reisagent (tegenwoordig ook online) |
| Prijs | Simpele prijsstructuur | Complex: structuur + yield management | Prijs maakt deel uit van de pakketreis |
| Frequentie | Hoog | Gemiddeld | Afhankelijk van de vraag (meestal hoger tijdens zomermaanden en vakantieperiodes) |
| Frequent flyer programma's | Meestal niet | Ja | Neen |
| In-flight | <i>Onboard selling, bijbetalen voor extra's</i> | Extra's (maaltijden, krant, drankje, ...) | Verschilt carrier per carrier (vb. soms maaltijd aan boord) |
| Cargo | Neen | Ja | Neen |
| Seating | Smalle <i>pitch</i> , <i>free seating</i> systeem | Grotere <i>pitch</i> dus meer beenruimte | Smalle <i>pitch</i> , zitplaats wordt toegekend |
| Doelgroep | Leisure en tijd/prijs gevoelige <i>business travellers</i> | Leisure en business | Leisure / <i>seat only</i> |
| Turnaround time | 25 minuten | Hoger dan LCC | Laag |

Bron: eigen verwerking o.b.v. Alamdari & Fagan (2005); O'Connell & Williams (2005) en Bieger & Wittmer (2006).

3. Het lowcostcarriermodel

Het afgelopen decennium hebben lowcostcarriers een enorme groei gekend in Europa. Het lowcostmodel wordt gekenmerkt door kostenleiderschap (*cost leadership*) als concurrentiestrategie. Dat weerspiegelt zich in een sterke focus op kostenbesparingen doorheen het hele bedrijf (Doganis, 2006).

In de literatuur bestaan er verschillende termen met betrekking tot lowcostcarriers: *low fare*, *no-frills*, *discount*, *budget airlines*, ... In dit onderzoek wordt de term lowcostcarrier gebruikt.

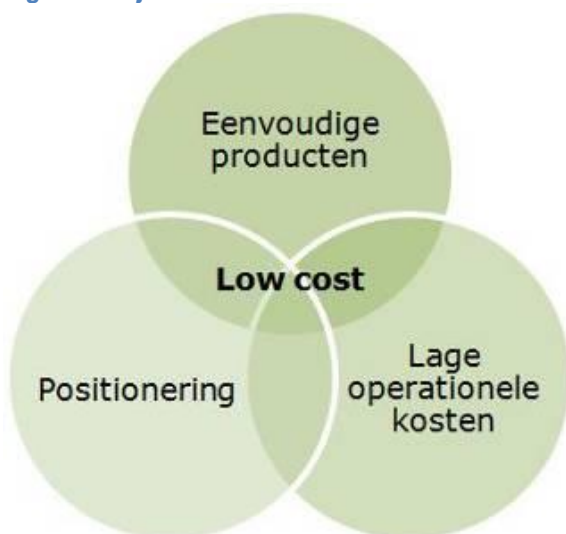
Het businessmodel van een lowcostcarrier bestaat uit drie grote pijlers:

- **Eenvoudige producten:** geen gratis maaltijden en drankjes, minder beenruimte en daardoor meer capaciteit per vlucht, geen stoelreservering, geen frequent flyer programma, ...
- **Lage operationele kosten:** lagere lonen en lagere luchthaventaksen. Lagere personeelskosten, lagere onderhoudskosten, eenvoudigere processen, ...
- **Positionering:** lowcostcarriers richten zich op toeristen en prijsbewuste zakenreizigers. Er wordt met hoge frequentie *point-to-point* gevlogen op secundaire luchthavens.

De drie pijlers worden geïllustreerd in figuur 4.

“Het lowcostmodel is gebaseerd op groei, volume en snelle gestandaardiseerde operaties” (R2).

Figuur 4: Pijlers van het lowcostcarriermodel



Bron: Mercer Management Consulting, 2002

3.1 Eigenschappen van het lowcostcarriermodel

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste kenmerken van een lowcostcarrier.

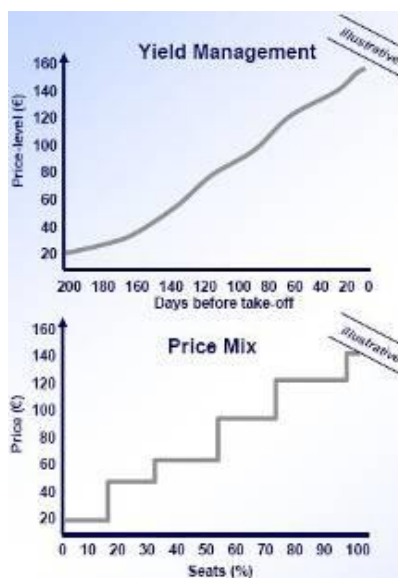
3.1.1 Prijsstructuur & yield management

Lowcostcarriers hebben de neiging om een vereenvoudigde prijsstructuur te hanteren op basis van vraag-gereguleerde *one-way* tarieven of flexibele retourtickets, zonder de hoge tarieven die door reguliere luchtvaartmaatschappijen worden gevraagd voor flexibel reizen te gebruiken (Pender & Baum, 2000).

Lowcostcarriers gebruiken in tegenstelling tot full service carriers erg vereenvoudigde vormen van yield management. Zo wordt segmentatie alleen toegepast door de tijd van de boeking en de keuze van de vlucht. De reiziger die lage prijzen wenst te betalen moet vroeg boeken of kiezen voor een vlucht waar minder vraag voor is (Alderighi, Cento, Nijkamp, Rietveld, 2012).

Bij de traditionele luchtvaartmaatschappijen zijn er verschillende beperkingen, zoals bijvoorbeeld de *sunday rule*. Dit geeft aan dat de passagier een overnachting moet hebben van zaterdag op zondag op de vakantiebestemming, om zo recht te hebben op een voordelig tarief. Lowcostcarriers hanteren dit soort beperkingen niet. De tickets van lowcostcarriers zijn echter vaak niet restitueerbaar en mogen niet worden omgeruild. Dit betekent dat ze geen behoefte hebben om vluchten te overboeken, omdat zij een bezettingsgraad van 100 % kunnen bereiken (Doganis, 2006). Onderstaande figuur toont aan dat hoe dichter bij vertrek hoe duurder de prijs van het ticket.

Figuur 5: Pricing & yield management lowcostcarriers



Bron: Brützel, 2007:5.

3.1.2 Service level

In-flight services worden op de meeste vluchten beperkt of zelfs achterwege gelaten, wat resulteert in lagere kosten en arbeid. Voor dranken aan boord dient meestal betaald te worden. *Taxfree* verkoop aan boord wordt dan weer gestimuleerd omdat dit voor extra inkomsten zorgt. Aan boord is er geen overbodige luxe. Minder beenruimte zorgt nu eenmaal voor meer capaciteit per vlucht. De gemiddelde pitch⁹ bij lowcostcarriers bedraagt tussen 28 en 29 inch, terwijl dit bij de full service carriers doorgaans 31 tot 32 inch is (Doganis, 2006).

De toegevoegde waarde wordt dus achterwege gelaten. Zo hebben de meeste lowcostcarriers bijvoorbeeld ook geen frequent flyer systeem.

“Waarom zou je als lowcostcarrier een frequent flyer programma aanbieden, als je zonder zo’n systeem het ticket 20 euro goedkoper kan aanbieden” (R6).

Doorgaans wordt er een extra kost aangerekend voor het inchecken van bagage (per stuk). Eén stuk handbagage per persoon mag gratis mee.

Andere supplementen zijn bijvoorbeeld: reserveringskosten, kosten voor het betalen met een credit card, *priority boarding*, etc.

3.1.3 Snelle turnaround

Vrije zetelkeuze is niet de enige reden voor snellere *turnarounds*. Ook het lagere service level en andere factoren zijn van belang. Dit alles resulteert in een verhoogde inzetbaarheid van de vliegtuigen. Bij Ryanair en EasyJet mag de *turnaround* slechts 20 à 25 minuten duren. Door het aanbieden van vrije zetelkeuze verloopt de inscheping vlotter, wat resulteert in een snellere *turnaround* tijd (Pender & Baum, 2000).

3.1.4 Klassen aan boord

De meeste lowcostcarriers zijn niet geneigd om verschillende klassen aan boord aan te bieden. Dit zorgt ervoor dat er meer stoelen in een vliegtuig geraken (Pender & Baum, 2000). In een Boeing 737 van Brussels Airlines (met *business class*) zijn 162 stoelen aanwezig. In een Boeing 737 van Ryanair (met slechts één enkele klasse) zijn er 189 stoelen aan boord. Lowcostcarriers hebben dus een hogere *seat capacity* per vliegtuig.

⁹ Zie woordverklaringen, p. 13

3.1.5 Distributie

Een erg belangrijke besparing voor lowcostcarriers is dat ze geen kantoren hebben in de steden die ze bedienen. De directe verkoop van tickets via het internet (en de betaling per creditcard) wordt aangemoedigd. Dit zorgt ervoor dat er geen tussenpersonen zoals bv. reisagenten aan te pas komen (Pender & Baum, 2000).

Computerreservatiesystemen worden op grote schaal gebruikt door traditionele luchtvaartmaatschappijen. Deze luchtvaartmaatschappijen moeten echter hoge vergoedingen betalen voor het gebruik van die CRS-systemen. Deze hoge distributiekosten hebben lowcostcarriers niet, doordat zij geen gebruik maken van dergelijke systemen.

Ook *ticketless travel* zorgt ervoor dat de kosten bij lowcostcarriers gedrukt worden, wat resulteert in een verhoging van de productiviteit van het check-in personeel.

Lowcostcarriers hebben *interline*-overeenkomsten¹⁰ met andere luchtvaartmaatschappijen. Dit zorgt ervoor dat het boekingssysteem eenvoudig blijft, wat de kosten van de reserveringen laag houdt.

3.1.6 Vliegtuigtypes

Lowcostcarriers maken doorgaans gebruik van hetzelfde type toestel. Zo heeft Ryanair enkel de Boeing 737. De vloot van EasyJet bestaat uit twee vliegtuigtypen: de Airbus A319 en de Airbus A320. Dit zorgt ervoor dat hun crew enkel getraind moet worden voor dit type toestel en dit zorgt ook voor besparingen op het vlak van onderhoud.

Bij EasyJet is 70 % van de vloot eigendom van EasyJet zelf. De overige 30 % zijn onder leasecontracten. Dergelijke leasecontracten geven het bedrijf een zekere vorm van flexibiliteit. Zo kunnen luchtvaartmaatschappijen de vliegtuigen teruggeven aan de leasemaatschappij als de vraag minder sterk groeit dan men verwacht (Doganis, 2006).

¹⁰ Zie woordverklaringen p. 12

3.1.7 Secundaire luchthavens

Er zijn verschillende soorten luchthavens. Deze worden in figuur 6 toegelicht.

Figuur 6: Soorten luchthavens.

| | Primary Hub | Secondary Hub | Feeder/Regional airport | Low-Cost Airport |
|--|---|--------------------------------|--------------------------------|---|
| Size in passengers per year | > 20 million | >10 million | < 10 million | Not applicable * |
| Main airport of the national flag carrier | Yes | No | No | No |
| Connections outside Europe | Yes | Yes or No | Yes or No | Possible but untypical** |
| Examples | Frankfurt, Charles de Gaulle, Amsterdam, Heathrow | Barcelona, Gatwick, Copenhagen | London-City, Bremen, Stuttgart | Stansted, Luton, Lübeck, Frankfurt-Hahn |
| <p>* The comparison of Stansted (34 m passengers p.a.) and e.g. Hamburg-Lübeck (c. 700,000 passengers p.a.) shows that low-cost airports may vary significantly in terms of size.</p> <p>** Francis et al show that the transferability of the LCA model to long-haul traffic is limited (Francis, Graham, Ison) but Franke points out that LCAs are likely to continue their expansion into new market segments (Franke, 2007). Therefore, connections outside Europe, e.g. to North Africa are possible but not the most important characteristic of the LCA phenomenon.</p> | | | | |

Bron: European Parliament, 2007:19.

Full service carriers maken doorgaans gebruik van de primaire luchthavens of hubs. Op zulke luchthavens zijn de luchthaventakken erg duur en is het vaak moeilijk om aantrekkelijke *slots*¹¹ te bemachtigen. Daarom maken lowcostcarriers voornamelijk gebruik van secundaire of regionale luchthavens. Michael O'Leary, CEO van Ryanair, zei ooit: '*to attract tourism, you need low air fares and for low air fares you need to have low access costs*'.

Het gebruik van zo'n secundaire luchthavens heeft dus ook tal van voordelen:

- Vaak hebben heel wat secundaire luchthavens de nodige infrastructuur (bijvoorbeeld in termen van de lengte van de *runway*) en *catchment area*¹² (Maertens, 2010).
- Vaak krijgen lowcostcarriers de nodige *marketing support* van secundaire luchthavens. Het aanvliegen van secundaire luchthavens is namelijk goed voor de regionale economie, want het biedt werkgelegenheid in de omgeving van de luchthaven, zowel direct als indirect (Maertens, 2010).
- De toegang tot secundaire luchthavens is ook gemakkelijker dan de toegang tot hubs. Zo zijn er *slots* beschikbaar op aantrekkelijke tijden en hebben deze luchthavens vaak ook de capaciteit om nieuwkomers te ontvangen. Secundaire luchthavens

¹¹ Zie woordverklaringen p. 13

¹² Zie woordverklaringen p. 11

kunnen dan ook een snelle *turnaround* aanbieden in tegenstelling tot de grote hubs die vaak te maken hebben met congestie (Barrett, 2004).

Lowcostcarriers gaan op zoek naar rendabele bestemmingen, meestal mooie steden of zonnige kusten. Maar daar wordt dus meestal niet geland op de grootste luchthaven, maar eerder op de kleinere luchthavens. Men geeft het dan de naam van een belangrijke vakantiebestemming of een belangrijke stad, maar eigenlijk liggen deze luchthavens soms wel honderd kilometer van de zogenaamde luchthaven (Molenaar, 2007). Een voorbeeld is de luchthaven van Charleroi. Dit wordt verkocht als 'Brussels South Charleroi Airport', maar de luchthaven van Charleroi ligt wel op 60 km van het stadscentrum van Brussel. In onderstaande tabel nog enkele voorbeelden.

Tabel 3: Afstand tussen regionale luchthavens en het stadscentrum.

| Luchthaven | Afstand in km van de stad |
|----------------------------------|---------------------------|
| Brussels South Charleroi Airport | 60 |
| (Paris) Beauvais Airport | 90 |
| Milaan Bergamo | 51 |
| Stockholm Skavsta | 106 |
| Girona Barcelona | 93 |
| Memmingen – München | 117 |
| Frankfurt Hahn | 124 |

Bron: eigen verwerking

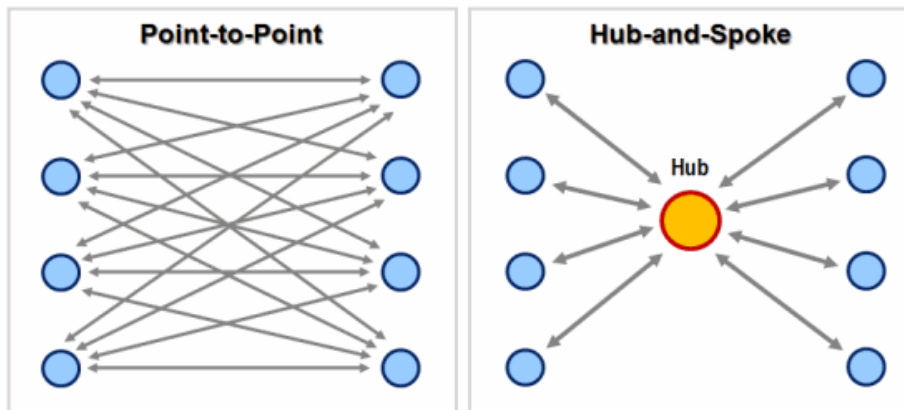
3.1.8 Point-to-point netwerk

Het netwerk van full service carriers bestaat uit een *hub-and-spoke*¹³ systeem. Bij dit principe fungeert een luchthaven als centrale draaischijf voor een heel netwerk van verbindingen. Deze hub vormt het middelpunt waar veel vluchten samenkomen en waar passagiers onmiddellijke aansluiting hebben op een groot aantal vluchten. Bij lowcostcarriers worden de secundaire luchthavens doorgaans door een *point-to-point* netwerk met elkaar verbonden (Pels, 2008). Dit wordt in figuur 7 weergegeven.

Uit een onderzoek van O'Connell & Williams (2005) blijkt dat slechts weinig lowcostpassagiers overstappen op een andere vlucht, in tegenstelling tot de full service carriers. Dit zorgt er dan ook voor dat de lowcostcarriers zich voornamelijk richten op O & D verkeer. Als de lowcostpassagier toch wenst over te stappen, dan is hij zelf verantwoordelijk voor zijn bagage en het halen van zijn connectievlucht.

¹³ Zie woordverklaringen p. 12

Figuur 7: Netwerkstructuren van luchtvaartmaatschappijen.



Bron: Rodrigue, Comtois & Slack, 2009:18.

3.2 Kostenvoordeel van lowcostcarriers

Om lage prijzen aan te kunnen bieden en winstgevend te zijn, moeten lowcostcarriers een kostenvoordeel hebben op de full service carriers. Dat kostenvoordeel vloeit voort uit het simpele product dat ze aanbieden. Doganis (2006) ging na waar en hoe lowcostcarriers dat kostenvoordeel kunnen bereiken. Het kostenvoordeel wordt in figuur 8 getoond.

Figuur 8: Kostenvoordeel van lowcostcarriers.

Table 6.5 Cost advantage of low-cost carriers on short-haul routes – a cascade study showing cumulative cost advantage

| | Cost reduction % | Cost per seat |
|--|---------------------|------------------|
| <i>Conventional scheduled carrier</i> | | 100 |
| <i>Low-cost carrier</i> | | |
| Operating advantages: | | |
| Higher seating density | -16 | 84 |
| Higher aircraft utilisation | -2 | 82 |
| Lower flight and cabin crew costs | -3 | 79 |
| Use cheaper secondary airports | -4 | 75 |
| Outsourcing maintenance/single aircraft type | -2 | 73 |
| Product/service features: | | |
| Minimal station costs and outsourced handling | -7 | 66 |
| No free in-flight catering, fewer passenger services | -5 | 61 |
| Differences in distribution: | | |
| No agents* or GDS commissions | -6 | 55 |
| Reduced sales/reservation costs | -3 | 52 |
| Other advantages: | | |
| Smaller administration and fewer staff/offices | -3 | 49 |
| <i>Low-cost compared to network carrier</i> | | 49 |

Note

* Assumes 100 per cent direct sales and none through agents.

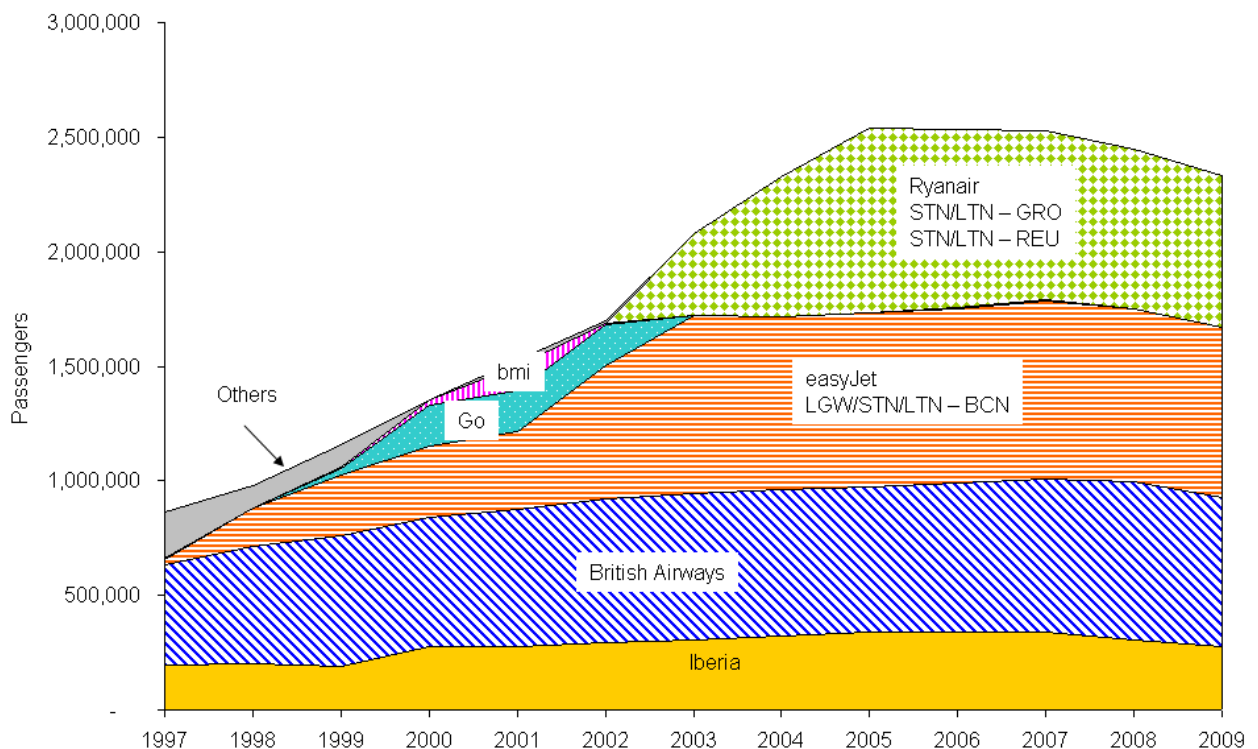
Bron: Doganis, 2006:171.

Uit de berekeningen van Doganis (2006) die hierboven worden weergegeven, blijkt dat lowcostcarriers een kostenvoordeel van zo'n 50 % hebben ten opzichte van full service carriers. De grootste besparingen komen tot stand door een hogere *seat density*. De zetels staan dus dichter op elkaar waardoor er meer passagiers in een toestel geraken. Verder worden de vliegtuigen van lowcostcarriers meer gebruikt. Een efficiënte afhandeling van de vlucht en het outsourcen van diensten (o.a. onderhoud) zorgen ook voor de nodige besparingen. Standaardisatie is dus erg belangrijk. Doordat de tickets van lowcostcarriers voornamelijk via hun eigen website geboekt kunnen worden, moet er geen commissie betaald worden aan tussenpersonen.

3.3 De impact van lowcostcarriers op secundaire luchthavens

In de literatuur wordt vaak aangehaald dat lowcostcarriers nieuwe toeristische markten creëren. Figuur 9 toont aan hoe de intrede van lowcostcarriers op de route Londen – Barcelona de markt hebben gestimuleerd. Zo is te zien dat na de intrede van EasyJet in 1997 er een enorme groei heeft plaatsgevonden. Toen ook Ryanair deze route opstartte in 2002 werd de groei alleen nog maar groter, terwijl de groei van British Airways en Iberia op deze route stagneert en zelfs daalt.

Figuur 9: Stimulatie van de markt door de intrede van lowcostcarriers op de route Londen – Barcelona.



Bron: Olipra, 2012:49.

Vaak strijken zij neer op luchthavens die nog totaal onbekend zijn en dragen ze daar dan bij tot economische groei in de regio. Hieronder wordt de case van Ryanair en Charleroi besproken.

3.3.1 De case van Ryanair en Charleroi

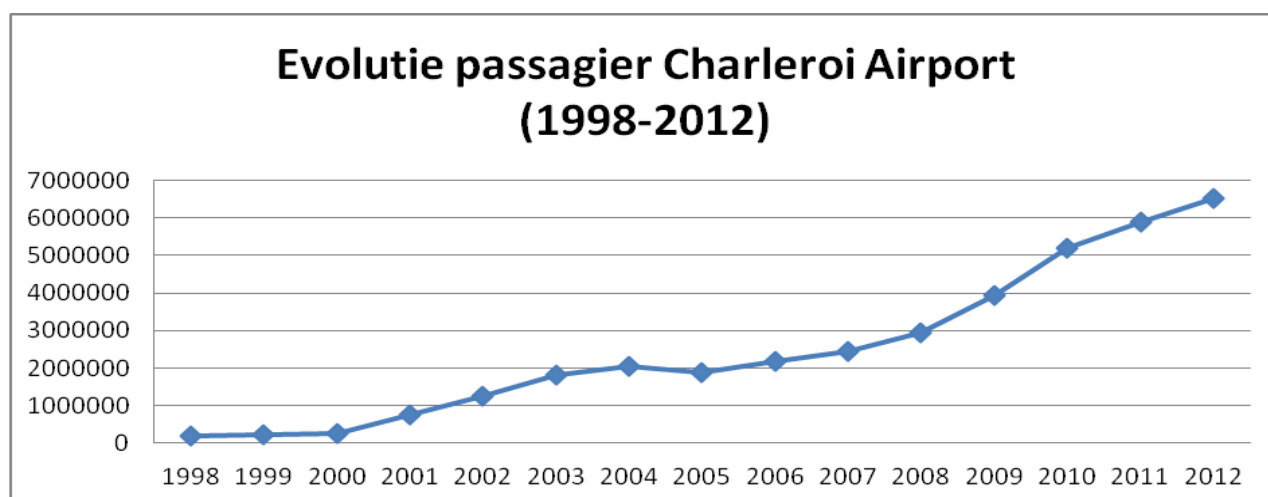
De ontwikkeling van de luchthaven komt pas echt op gang wanneer Ryanair in 1997 neerstrijkt op Charleroi Airport. In 1997 start Ryanair (toen nog een onbekende Ierse luchtvaartmaatschappij) namelijk met een lijndienst Dublin-Charleroi. Het eerste jaar levert dat ongeveer 150 000 passagiers op. Dit was toen bijna goed voor driekwart van het volume van de luchthaven van Charleroi. Op dat moment in Charleroi nog een pak kleiner dan Antwerp-Deurne Airport, waar VLM (nu Cityjet) de luchthaven deed bloeien (Decraene, De Wilde, Meeusen, 2011).

In 2001 beslist Ryanair om van Charleroi haar eerste hub op het Europese continent te maken met in totaal 18 Boeings 737-800. Ryanair krijgt hiervoor enorm veel subsidies en andere voordelen van de Waalse overheid. Dit zal voor juridische stappen van de Europese Commissie volgen, die vindt dat dit oneerlijke concurrentie is. Bovendien wordt de naam veranderd in 'Brussels South Charleroi Airport'. Ze starten met dagelijkse verbindingen vanuit Charleroi naar Dublin, Londen, Glasgow, Venetië, Parijs en Carcassone (Ryanair, 2012).

De daarop volgende jaren blijft Ryanair verder uitbreiden en er komen telkens nieuwe bestemmingen bij: Liverpool, Pisa, Stockholm Skavsta, Edinburgh, Bologna, ... Zo had Brussels South Charleroi Airport capaciteitsproblemen en besliste men om de luchthaven uit te breiden. Door de blijvende groei van Ryanair barst de luchthaven bijna opnieuw uit haar voegen.

De evolutie is goed te merken in figuur 10. Zo blijkt dat de luchthaven begin jaren 2000 rond de 1.000.000 passagiers per jaar had. De luchthaven is door de jaren heen sterk gegroeid tot bijna 7.000.000 passagiers per jaar in 2012.

Figuur 10: Evolutie passagiersaantallen Charleroi Airport (1998-2012).



Bron: Brussels South Charleroi Airport, 2013.

Zo is de luchthaven van Charleroi uitgegroeid tot een belangrijke regionale luchthaven in België met een groot economisch belang in de streek rond Charleroi. De streek rond Charleroi kende namelijk sinds het sluiten van de steenkoolmijnen een achteruitgang en een enorme werkloosheid. Daarom investeerde het Waalse Gewest ook zo hard in de luchthaven. De luchthaven van Charleroi stelt namelijk direct en indirect 3.350 mensen tewerk.

Bestemmingen van Ryanair¹⁴ vanuit Charleroi

Alghero, Almeria, Agadir, Alicante, Ancona, Arrecife, Barcelona, Bari, Bergamo, Bergerac, Biarritz, Bologna, Bordeaux, Bratislava, Brindisi, Boedapest, Cagliari, Carcassonne, Chania, Clermont-Ferrand, Dublin, Edinburgh, Essaouira, Faro, Fes, Figari, Fuerteventura, Genua, Girona, Ibiza, Korfoe, Krakau, Lamezia Terme, La Rochelle, Las Palmas de Gran Canaria, Madrid, Málaga, Manchester, Marrakesh, Marseille, Montpellier, Nador, Nîmes, Oslo-Rygge, Oujda, Palma de Mallorca, Paphos, Perpignan, Perugia, Pescara, Pisa, Podgorica, Porto, Pula, Rabat, Reus, Rhodos, Riga, Rijeka, Rodez, Rome-Ciampino, Santander, Sevilla, Stockholm-Skavsta, Tanger, Tenerife-Zuid, Targo Mures, Thessaloniki, Trapani, Treviso, Triëste, Turijn, Valencia, Vilinius, Volos, Warschau, Wrocław, Zadar, Zaragoza, Zakynthos

¹⁴ <http://www.ryanair.com> (31/05/2013)

3.4 Evolutie van het lowcostcarriermodel

3.4.1 Impact van de deregulering

Lowcostcarriers ontstonden als gevolg van de deregulering van de binnenlandse markt in Amerika en de liberalisering van de Europese markt. Door gebruik te maken van de nieuwe vrijheid van toegang tot de markt, hebben diverse luchtvaartmaatschappijen zich gestructureerd volgens het lowcostmodel.

3.4.2 Hoe het allemaal in Amerika begon

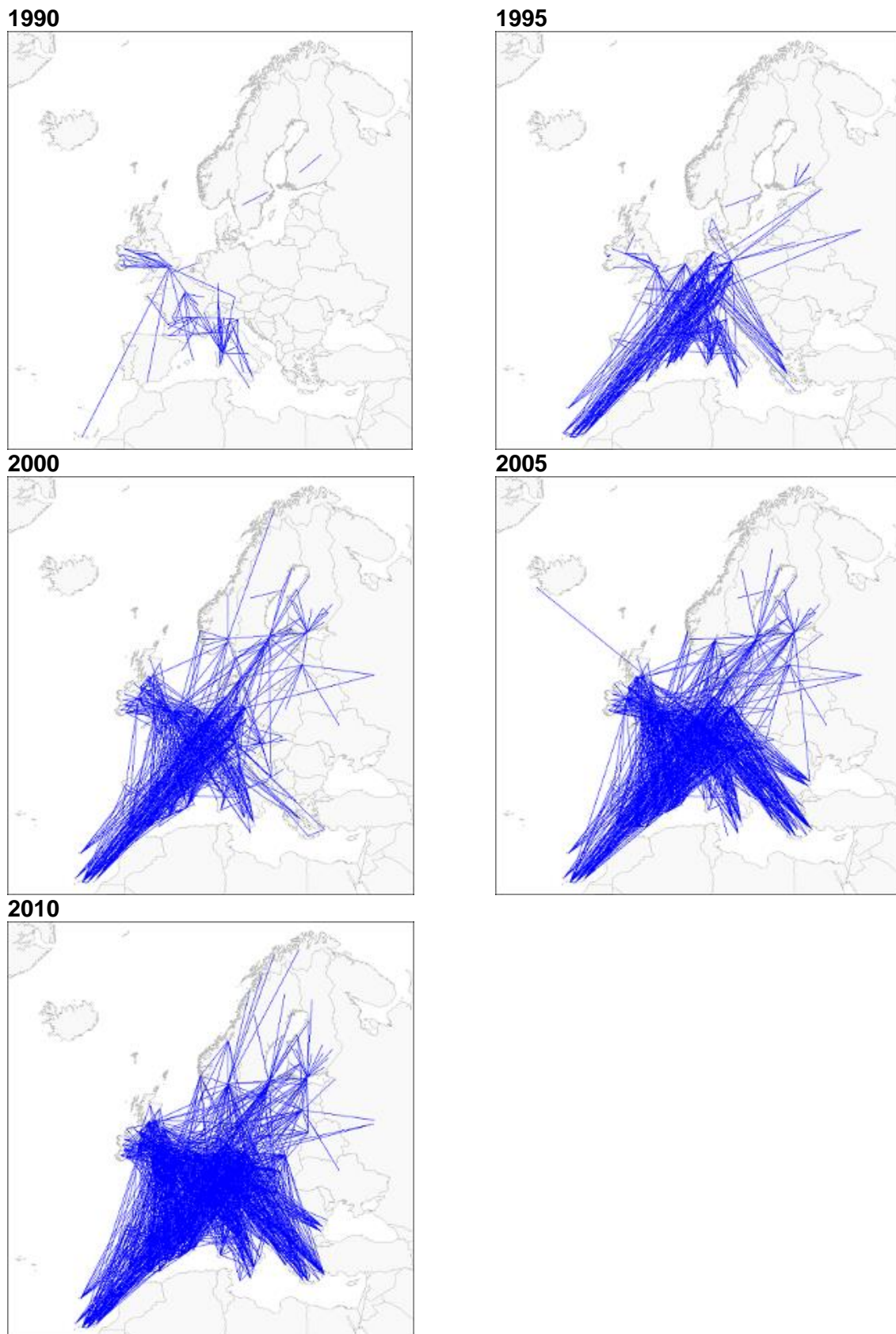
In 1971 werd Southwest Airlines opgericht met hoofdzetel in Dallas (Texas). Het is uitgegroeid tot de grootste lowcostcarrier ter wereld. Ryanair is opgericht in 1985 door de Ierse familie Ryan en is de grootste lowcostcarrier van Europa. Bij Ryanair kopieerden ze de succesformule van Southwest Airlines uit de Verenigde Staten. Vandaag de dag is Ryanair een van de meest winstgevende lowcostcarriers ter wereld (Barrett, 2004).

3.4.3 Een nieuw Europa, zorgt voor nieuwe lowcost routes

Recent hebben de Europese lowcostcarriers een evolutie ondergaan naar een grotere geografische diversificatie. Sterker nog, het West-Europese lowcostaanbod is niet alleen toegenomen, het is ook aangevuld met nieuwe oost-westroutes tussen West-Europa en Centraal- en Oost-Europa. Die uitbreiding is een rechtstreeks gevolg van de uitbreiding van het Europese luchtruim met de nieuwe EU-lidstaten die in 2007 zijn toegetreden (Dobruszkes, 2009). Veel van die nieuwe landen zijn voormalige communistische landen. Ryanair begon nieuwe routes naar steden als Boedapest, Krakow of Riga. En ook Wizzair blijft groeien met routes naar Gdansk, Warschau, Vilnius, Wroclaw, Belgrado, Boekarest, Sofia, ...

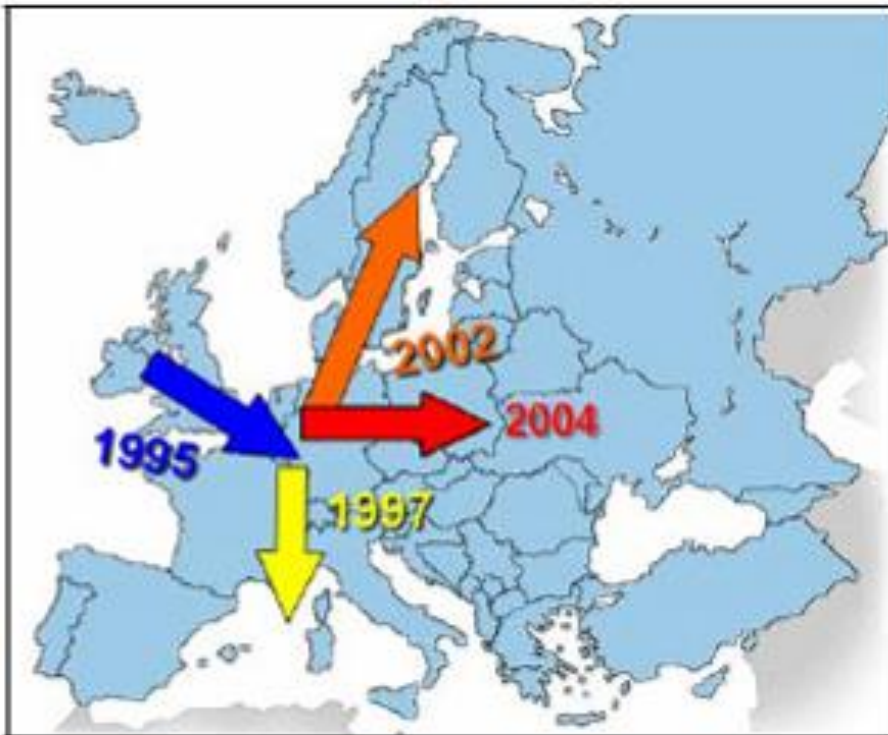
Die ontwikkeling van lowcostroutes in Europa wordt geschetst in figuren 11 en 12.

Figuur 11: De evolutie van lowcostroutes in Europa.



Bron: <http://www.jvdz.net/index2.html?/net-org.html&frameMain>

Figuur 12: Ontwikkeling van lowcostroutes in Europa.



Bron: eigen verwerking o.b.v. Francis, et al. 2006.

Onderstaande figuur geeft weer in welke fase welke lowcostmarkt zich bevindt. Hieruit blijkt dat de lowcostmarkt in de Verenigde Staten aan het verzadigen is. In Europa is de markt nog steeds aan het groeien, maar over enkele jaren zal dit ook gaan consolideren. Enkel in het Verenigd Koninkrijk is dit al het geval. Oost-Europa bevindt zich in de ‘innovatie-fase’ omdat het lowcostfenomeen daar, net zoals in Azië, nog vrij nieuw is. Australië en Nieuw-Zeeland bevinden zich in dezelfde fase als het Europese vasteland.

Figuur 13: Verschillende fasen van ontwikkeling van de lowcostmarkt.

| Stages | USA | Canada | Europe | | | Asia | Australia | New Zealand | Rest of World |
|---------------------------------|-----|--------|--------|----------|-------------|------|-----------|-------------|---------------|
| | | | UK | Mainland | East Europe | | | | |
| 1. Innovation | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. Proliferation | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ |
| 3. Consolidation | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | |
| 4. Second phase of new entrants | ✓ | | | | | | | | |
| 5. Consolidation | ✓ | | | | | | | | |
| 6. Market maturity | ✓ | | | | | | | | |

Bron: Francis, et al., 2006:91.

3.5 De limieten van het lowcostcarriermodel

De vraag is of lowcostcarriers zullen blijven groeien in de toekomst. De afgelopen jaren hebben lowcostcarriers een enorme groei gekend. Aan een hoog tempo werden er nieuwe routes opgestart. Maar er komt ongetwijfeld een moment waarop de bestemmingen eindig zullen zijn. *Route density* in de Europese O & D markten zal dus uiteindelijk leiden tot beperkte groeiperspectieven voor lowcostcarriers in Europa.

Lowcostcarriers zullen op termijn dus op zoek moeten gaan naar nieuwe strategieën om toekomstige groei te verzekeren, zoals bijvoorbeeld: hun activiteiten verschuiven naar primaire luchthavens, het ondertekenen van *codeshare*¹⁵ overeenkomsten, alliantievorming, het overkopen van andere luchtvaartmaatschappijen¹⁶, ... (de Wit & Zuidberg, 2012).

“Op een bepaald moment zullen de bestemmingen eindig zijn en de concurrentie zal zich ook beter wapenen. Dus zoeken de lowcostcarriers een uitweg. Dat is dus ofwel het opkopen van een lijnmaatschappij zodat je betere slots en verbindingen kan bemachtigen, wat Ryanair nu tracht te doen met Aer Lingus, ofwel het andere idee van O’Leary: trans-Atlantische vluchten gaan aanbieden” (R2).

Een ander feit is dat steeds meer lowcostcarriers in Europa verder gaan vliegen.

“Vroeger waren lowcostvluchten gemiddeld 1 tot anderhalf uur. Barcelona was toen de maximale afstand. Nadien hebben ze Malaga toegevoegd. Nu kun je met Ryanair richting de Canarische Eilanden vliegen, met Transavia.com naar Dubai en met EasyJet naar Sharm El Sheikh, Jordanië en Moskou” (R3).

¹⁵ Zie woordverklaringen p. 11

¹⁶ Ryanair probeert al enkele jaren om haar grote concurrent Aer Lingus over te kopen. Dit stuit echter telkens op negatieve adviezen van de Europese Commissie.

3.5.1 Hybride modellen

“Ik denk dat het verschil tussen lowcostcarriers en full service carriers aan het vervagen is. Vroeger was die opsplitsing heel zwart-wit. Nu moet je als luchtvaartmaatschappij een product hebben dat aan de vraag van alle segmenten voldoet” (R3).

Zoals reeds werd aangegeven wordt Southwest Airlines beschouwd als de grondlegger van het lowcost businessmodel in de luchtvaartsector. Dat model heeft specifieke eigenschappen die hierboven reeds werden toegelicht en hieronder nogmaals worden opgesomd.

Figuur 14: Het Southwest Airlines concept.

Table 6.2 The Southwest Airlines low-cost, no-frills model

| <i>Simple product</i> | |
|--------------------------|---|
| Fares | Low Simple, unrestricted Point-to-point No interlining |
| Distribution | Travel agents (16% in 2003) and direct sales (84%) Ticketless |
| In-flight | Single-class, high-density No seat assignment No meals Snacks and light beverages only |
| Frequency | High |
| Punctuality | Very good |
| <i>Simple operations</i> | |
| Aircraft | Single type (Boeing 737) – three variants High utilisation (over 11 hours/day) |
| Sectors | Short – but growing (1994 average: 394 miles, 2003 average: 566 miles) |
| Airports | Secondary or uncongested 15–20 minute turn-rounds |
| Growth | Target 10 per cent per annum maximum 15 per cent |
| Staff | Competitive wages Profit-sharing since 1973 High productivity |

Bron: Doganis, 2006:157.

Toch zijn de businessmodellen van luchtvaartmaatschappijen niet statisch (de Wit & Zuidberg, 2012). Niet alle lowcostcarriers gebruiken dezelfde strategie (Pels, 2008). Volgens Alamdari en Fagan (2005) is er sprake van een 'vervaging van de businessmodellen' of ontstaan 'hybride modellen'. Sommige lowcostcarriers, trachten zich naast de lagekostenstrategie ook te onderscheiden door middel van een differentiatiestrategie.

Om de concurrentie aan te gaan met lowcostcarriers, hebben sommige full service carriers hun eigen lowcostdochtermaatschappij opgericht. Bovendien hebben sommige lowcostcarriers erg veel weg van een full service carriers. Klophaus, Conrady & Fichert (2012) onderzochten dit en maakten de volgende onderverdeling:

- 'Pure lowcostcarriers'

Dit zijn luchtvaartmaatschappijen die volledig voldoen aan het lowcostcarriermodel.

Voorbeelden: Ryanair, Wizzair, bmibaby, ...

- 'Hybride carriers met dominerende lowcostcarrier eigenschappen'

Dit zijn luchtvaartmaatschappijen die voornamelijk eigenschappen van lowcostcarriers hebben. Zo is EasyJet bijvoorbeeld een lowcostcarrier, maar vliegen ze wel vanuit primaire luchthavens, terwijl lowcostcarriers doorgaans gebruik maken van secundaire luchthavens. Southwest Airlines is de grootste lowcostcarrier ter wereld, maar heeft toch een frequent flyer program, iets wat doorgaans enkel full service carriers aanbieden. EasyJet maakt dan weer gebruik van een GDS.

Voorbeelden: EasyJet, Jet2, Corendon, Transavia.com, Vueling, Aer Lingus, ...

- 'Hybride carriers met dominerende full service carrier eigenschappen'

Dit zijn luchtvaartmaatschappijen die hoewel ze lage prijzen aanbieden, toch meer weg hebben van full service carriers. Zo mag men bijvoorbeeld bij veel van dit soort carriers een gratis koffer inchecken, terwijl men daar bij lowcostcarriers doorgaans voor moet betalen.

Voorbeelden: Norwegian, Flybe, Germanwings, ...

- 'Full service carriers'

Hoewel ze zichzelf als lowcostcarriers voordoen, hebben ze eigenlijk weinig overeenkomsten met het businessmodel van een lowcostmodel.

Voorbeelden: Air Baltic, Air Berlin, Niki, ...

In hun onderzoek concluderen Klophaus, Conrady & Fichert (2012) dan ook dat heel wat lowcostcarriers een hybride marktstrategie gaan voeren waarbij ze bepaalde elementen van het oorspronkelijke businessmodel van een lowcostcarrier aanpassen om zich zo te kunnen differentiëren en nog beter de concurrentie met full service carriers aan te gaan. Dit wordt hieronder geschetst.

Figuur 15: Het model van een hybridemaatschappij.

| Lowcostcarriers breiden hun product uit met ... | | HYBRIDE | Netwerkcarrier slanken hun product af met ... | |
|---|---|----------------|---|--|
| Stoelreservering | → | | ← | Verhoging flexibiliteit van <i>air fares</i> |
| Gratis maaltijd en drankje | → | | ← | Verminderde catering |
| Audio en video entertainment | → | | ← | Verkorting van de <i>turnaround</i> |
| Frequent flyer programma | → | | ← | Aggressievere marketing |
| Transfervluchten | → | | ← | Directe verkoop van tickets |
| Gebruik maken van reisagent | → | | ← | Meer <i>point-to-point</i> -vluchten |

Bron: eigen verwerking.

In de hierboven geschetste modellen wordt de vervaging tussen lowcostcarriers en full service carriers aangehaald. Toch ben ik van mening dat er ook nog een vijfde categorie dient toegevoegd te worden, nl. lowcostcarriers die ook charters uitvoeren. Er zijn namelijk heel wat lowcostcarriers die naast hun eigen activiteiten ook charters uitvoeren voor touroperators. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan het Turkse Pegasus Airlines. Dit is een lowcostcarrier maar Pegasus Airlines voert ook vakantievluchten uit voor de Belgische touroperator Thomas Cook. Andere voorbeelden in Europa zijn bijvoorbeeld: Niki Fly (Oostenrijk), Monarch Airlines (VK), enz.

3.6 Lowcostcarriers, secundaire luchthavens en staatssteun

Het gebruik van secundaire luchthavens, en vooral hun financiële regelingen met lowcostcarriers heeft opgeroepen tot een juridisch debat. In 2001 beslist Ryanair om van Charleroi haar eerste hub op het Europese continent te maken met in totaal 18 Boeings 737-800. Er werd een overeenkomst getekend tussen het Waalse Gewest (de eigenaar van de luchthaven van Charleroi) en Ryanair met een reeks van speciale voorwaarden voor het gebruik van de luchthaven. Deze overeenkomst bestond uit een verlaging van de landingsheffingen, een vaste prijs van €1 per passagier voor grondafhandelingsdiensten en financiële steun voor de opening van de basis van Ryanair (o.a. voor reclame en andere vormen van promotie voor de vluchten van Ryanair). In tegenstelling tot de gepubliceerde tarieven betaalde Ryanair dus slechts de helft van de landingsrechten en 10 % van de gepubliceerde afhandelingskosten (Barbot, 2006). Bovendien werd de naam van de luchthaven veranderd in *Brussels South Charleroi Airport*.

De Europese Unie opende sinds 2002 al verschillende zaken tegen de regeling op grond van Artikel 87 (lid 1) van het Verdrag van Rome in verband met staatssteun. Het artikel stelt dat staatssteun verboden is omdat dat de mededinging kan vervalsen en dat is onverenigbaar met de gemeenschappelijke markt¹⁷.

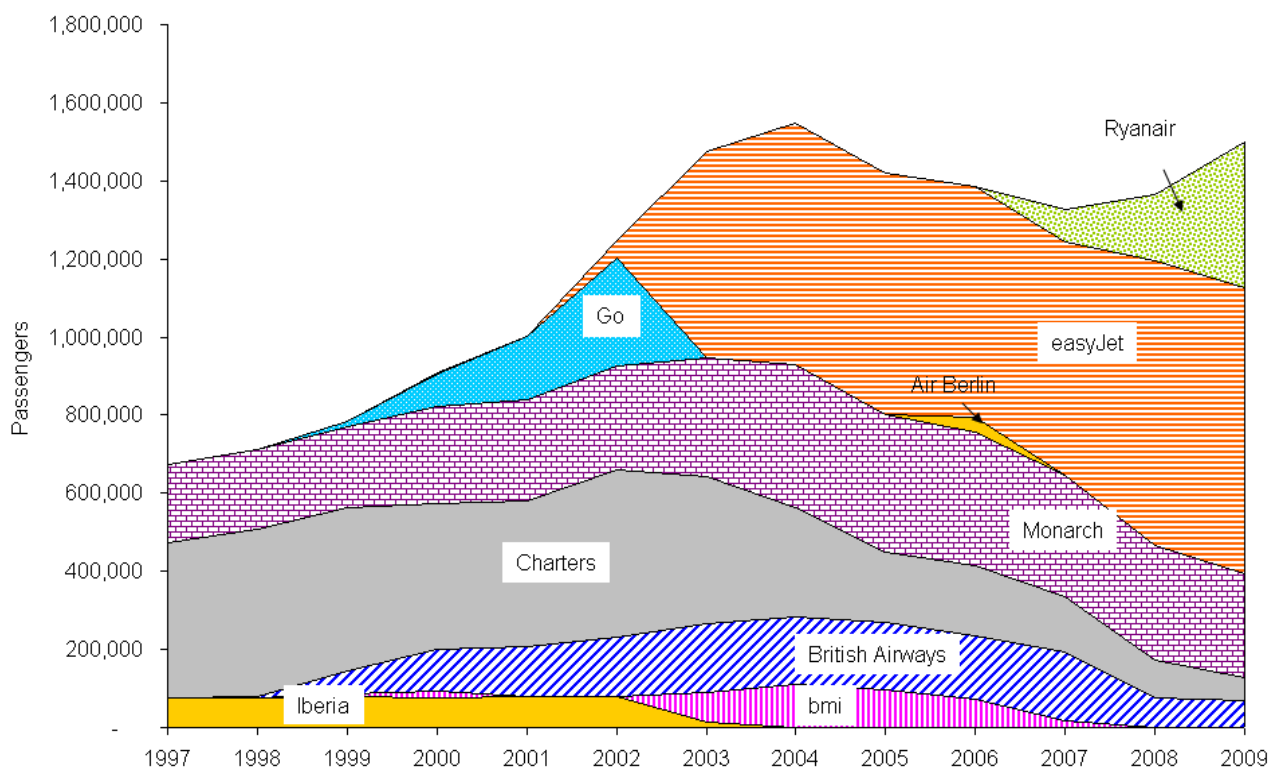
Zo heeft Ryanair van de Europese Commissie al illegale subsidies moeten terugbetalen aan de Waalse Overheid. Ook in andere landen zijn er al onderzoeken gestart tegen kortingen en marketingovereenkomsten tussen luchtvaartmaatschappijen en luchthavens. Dit zal ongetwijfeld vervolgd worden (zie bijlage 2).

¹⁷ Er zijn hier wel enkele (strikte) uitzonderingen op (zie Artikel 87, lid 2)
http://www.europarl.europa.eu/factsheets/3_3_3_nl.htm

3.7 Strategische reacties van andere segmenten

De lowcost (r)evolutie heeft een enorme impact gehad op andere luchtvaartsegmenten. Figuur 16 illustreert hier een mooi voorbeeld van. Het schetst de gevolgen van de intrede van lowcostcarriers op andere luchtvaartsegmenten op de route Londen - Alicante. Daaruit blijkt dat traditionele carriers als Iberia en BMI deze route stopten en dat de chartermaatschappijen hun vluchten op deze route door de jaren heen sterk hebben afgebouwd. Dit komt allemaal door de intrede van lowcostcarriers, die nu over het grootste marktaandeel op deze route beschikken.

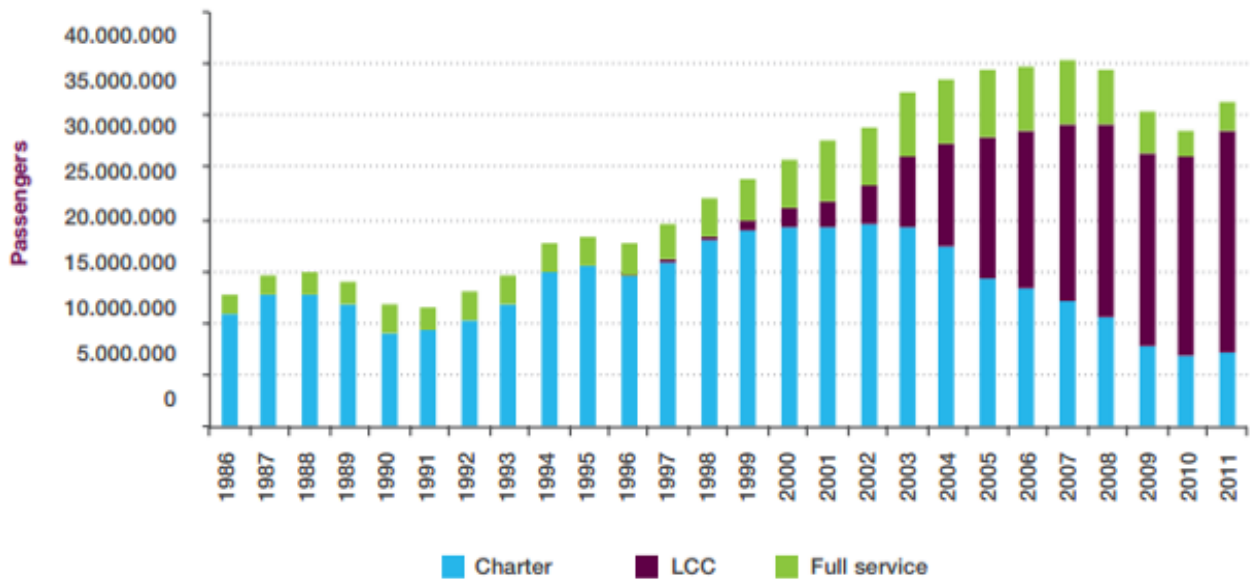
Figuur 16: De gevolgen van de intrede van lowcostcarriers op andere luchtvaartsegmenten op de route Londen - Alicante.



Bron: Olipra, 2012:49.

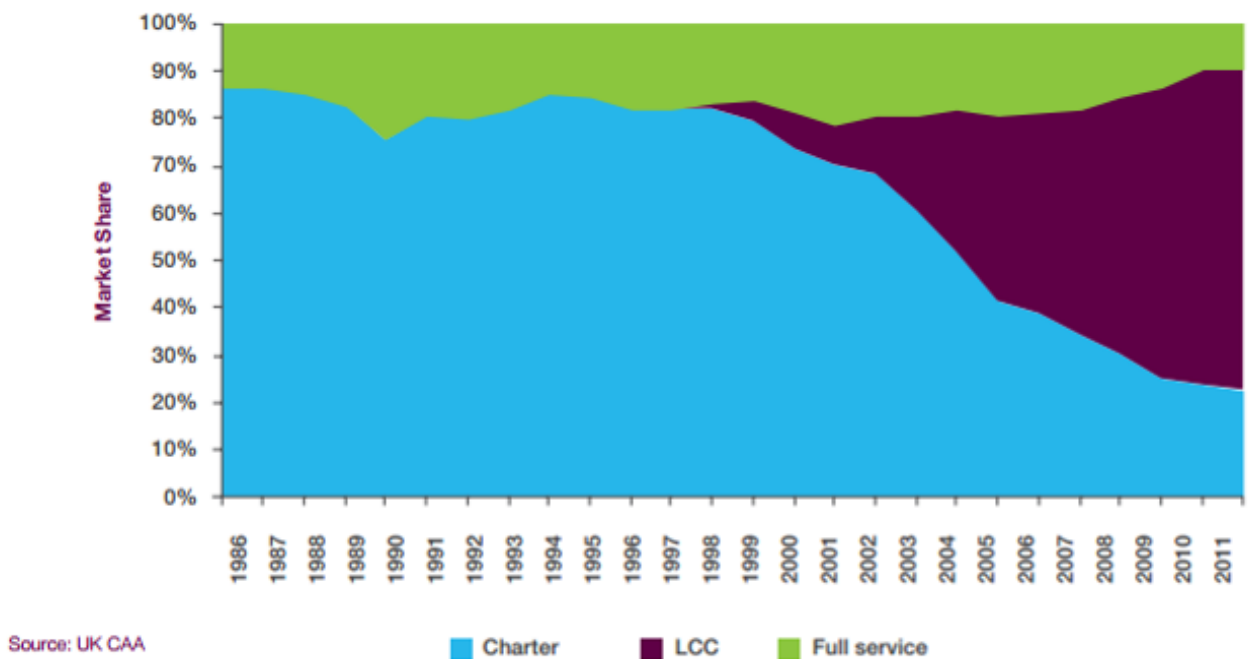
Een ander voorbeeld wordt hieronder weergegeven in figuren 17 en 18 met betrekking tot het vliegverkeer tussen het Verenigd Koninkrijk en Spanje.

Figuur 17: Evolutie in de groei van passagiers in luchtvervoer tussen het VK en Spanje.



Bron: UNWTO, 2012:31.

Figuur 18: Evolutie in de groei van het marktaandeel in luchtvervoer tussen het VK en Spanje.



Source: UK CAA

Bron: UNWTO, 2012:32.

Deze impact heeft op zijn beurt bepaalde strategische reacties teweeg gebracht bij de andere luchtvaartsegmenten. Hieronder volgt een overzicht van de concurrentie tussen enerzijds lowcostcarriers en anderzijds de full service carriers en de chartermaatschappijen.

3.7.1 De concurrentie tussen lowcostcarriers en full service carriers

Na de deregulering ontstonden er tal van lowcostcarriers die de concurrentie aangingen met full service carriers. Deze full service carriers hadden jarenlang van staatssteun kunnen genieten en dat viel opeens weg. Bovendien bieden lowcostcarriers aanzienlijk lagere prijzen aan. De lowcostcarriers zijn dus een ernstige bedreiging voor full service carriers. Terwijl lowcostcarriers een erg simpele en flexibele structuur hebben, hebben full service carriers vaak een logge structuur. Full service carriers moesten de lowcostcarriers van een antwoord voorzien. Dat deden ze op verschillende manieren.

Ten eerste door hun prijzen te verlagen. Dit kan door bijvoorbeeld diensten uit te besteden of door kostenbesparingen door het verhogen van de inzetbaarheid van de bemanning en de productiviteit van de vliegtuigen. Dit wordt hieronder in figuur 19 geïllustreerd.

Figuur 19: Verandering in het gebruik van vliegtuigen door full service carriers.

Changes in aircraft scheduling and utilisation—an example

OLD 2002

Gatwick 0700, Edinburgh 0830
Edinburgh 0910, Gatwick 1035
Gatwick 1130, Glasgow 1300
Glasgow 1345, Gatwick 1515
Gatwick 1605, Edinburgh 1735
Edinburgh 1815, Gatwick 1945
Gatwick 2025, Glasgow 2150
10:20 utilisation
7 sectors
14:50 start to finish of day
Average turnaround 45 min

NEW 2005—stretch the day and shorter turn-arounds

Gatwick 0625, Edinburgh 0750
Edinburgh 0825, Gatwick 0950
Gatwick 1025, Glasgow 1155
Glasgow 1225, Gatwick 1350
Gatwick 1445, Manchester 1545
Manchester 1615, Gatwick 1715
Gatwick 1750, Newcastle 1900
Newcastle 1930, Gatwick 2045
Gatwick 2120, Glasgow 2240
11:30 utilisation
9 sectors
16:15 start to finish of day
Average turnaround 35 min

Bron: Dennis, 2007:320.

Ook pasten heel wat full service carriers hun prijsstructuur aan. Zo werden bijvoorbeeld de *minimum stays* afgeschaft. Dit was een beperking omdat de passagier minstens een bepaald aantal nachten op zijn bestemming moest blijven om van die bepaalde prijs te kunnen genieten (Dennis, 2007).

Ten derde door passagiers aan hun maatschappij te binden door middel van frequent flyer programma's. Lowcostcarriers hebben namelijk geen frequent flyer systeem. Passagiers die regelmatig vliegen kunnen zo mijlen sparen en kunnen daarmee gratis vluchten of andere geschenken en voordelen krijgen (Dennis, 2007).

“Het b.Light product is het antwoord dat Brussels Airlines heeft voor passagiers die op zoek zijn naar een goedkoop ticket. Dit is dus een product waarmee we concurreren met de lowcostcarriers, met dat verschil dat wij nog altijd een all-inclusive maatschappij zijn” (R3).

In sommige gevallen hebben full service carriers hun product zelf omgevormd tot een lowcostcarrier of hebben ze een dochtermaatschappij opgericht die lowcostoperaties uitvoert (Hazledine, 2011). Veel succesverhalen zijn hier echter niet van. Het is immers moeilijk om twee *brands* te beheren onder hetzelfde dak. Dat zorgt voor tegenstrijdige belangen en bovendien zit je nog steeds met dezelfde structuur van de onderneming (Dennis, 2007). Aer Lingus vormde haar short haul product om tot een lowcostproduct. Voorbeelden van luchtvaartmaatschappijen die een dochtermaatschappij hebben opgericht zijn: BMI met bmibaby, HOP! van Air France-KLM, enz. Ook is het mogelijk dat full service carriers een lowcostcarrier proberen over te kopen. Dit was het geval bij de overname van Transavia.com door KLM.

“Men heeft mensen nu eenmaal bepaalde dingen gewoon gemaakt, maar je ziet nu in feite wat het gevolg is: bij heel veel klassieke luchtvaartmaatschappijen moet je nu op Europese vluchten bijbetalen voor catering of zelfs voor bagage” (R2).

Tot slot kunnen full service carriers klanten laten bijbetalen voor bepaalde diensten. Bijvoorbeeld het betalend maken van maaltijden aan boord op korte afstandsvluchten (Aer Lingus, Iberia, ...) of het aanrekenen van een supplement voor ingecheckte bagage (KLM).

3.7.2 Chartermaatschappijen – het andere lowcostmodel?

Een belangrijke uitdaging voor lowcostcarriers in de komende jaren, is of ze de concurrentie kunnen aangaan met chartermaatschappijen, die in Europa eigenlijk een alternatief bieden voor lowcostcarriers. De snelle uitbreiding van lowcostcarriers in de periode na 1997, maar vooral in de eerste jaren van het nieuwe millennium met de lancering van vele routes uit het Verenigde Koninkrijk, België, Nederland en Duitsland naar vakantiebestemmingen aan de Middellandse Zee die traditioneel door chartermaatschappijen worden geserveerd is bemoedigend (Doganis, 2006).

Het grootste deel van intra-Europese charters leveren passagiers aan voor *inclusive-tours* (vluchten, accommodatie en aanvullende dienstverlening). Dergelijke vakanties zijn geboekt via touroperators of reisbureaus die op hun beurt een reeks vluchten chartert bij deze chartermaatschappijen. De traditionele charterpassagier boekt in tegenstelling tot de lowcost passagier niet rechtstreeks bij de luchtvaartmaatschappij (Doganis, 2006).

Anderzijds genieten lowcostcarriers en chartermaatschappijen wel van een aantal gemeenschappelijke operationele en economische kenmerken. Beiden bieden ze stoelen aan tegen zeer lage tarieven in tegenstelling tot full service carriers. Beiden verminderen hun kost per eenheid¹⁸ door middel van een hoge *seat density* (minder beenruimte) en door middel van een zeer hoog dagelijks gebruik van hun vliegtuigen. Toch hebben chartermaatschappijen bepaalde bijkomende voordelen waardoor ze een krachtig en potentieel duurzaam concurrentiële voordeel hebben ten opzichte van nieuwe lowcostcarriers (Doganis, 2006). Dit wordt in onderstaande figuur 20 geschetst.

¹⁸ Zie woordverklaringen p. 11 (*economies of scale*)

Figuur 20: Kostenvoordeel tussen charters en lowcostcarriers.

Table 6.9 Cost advantages of charters compared to low-cost scheduled carriers

Use larger more economical aircraft

- 180–350 seats compared to 130–160 seats

Higher daily aircraft utilisation

- Fly through the night

Capacity offered closely matches demand – despite higher seasonality

- High daily frequencies not important
- No need to offer flights in low season

Higher passenger load factors (85–90 per cent, not 75–85 per cent)

- Flights pre-sold to holiday tour operators
- Poor flights cancelled or consolidated

Very low sales or advertising spend

- Most capacity sold to a few large tour operators
- Vertical integration with largest tour operators

BUT

- Some frills and more expensive in-flight service
 - May not have cheapest airport deals
-

Bron: Doganis, 2006:185.

De bedreiging van lowcostcarriers voor de Europese chartermaatschappijen is niet aan de orde, omdat de lowcostcarriers werken tegen een lagere *seat-km cost*. De echte bedreiging komt voort uit een verandering in de smaak en verwachtingen van de consument. Groeiende welvaart in belangrijke markten in combinatie met toegankelijkheid van goedkope vluchten en directe hotelboekingen betekent dat reizigers overstappen van pakketreizen naar 'doe-het-zelf-vakanties'. Ze steken hun eigen reis in elkaar in plaats van dat te laten doen door het reisbureau. Ze boeken hun vlucht bij een lowcostcarrier en boeken hun hotel online, via *booking.com* bijvoorbeeld. Dit voordeel voor lowcostcarriers is uiteraard een nadeel voor chartermaatschappijen. Toch vechten zij terug! Lang voordat lowcostcarriers een werkelijke dreiging vormden, verkochten chartermaatschappijen en touroperators hun vrije capaciteit op chartervluchten op een *seat-only* basis, zonder accommodatie (Doganis, 2006).

Een meer fundamentele ontwikkeling is dat alle chartermaatschappijen en touroperators aan 'ontbundeling' doen. Ze splitsen de traditionele pakketreis op om de klant een veel hoger niveau van flexibiliteit te bieden, zowel met betrekking tot de vlucht, de accommodatie als de

duur van het verblijf. Deze trend evolueert naar *dynamic packaging*¹⁹. Het doel is het bieden van een breed scala aan diensten waaruit potentiële charterpassagiers elke combinatie kan kiezen. Bijvoorbeeld voor een *seat-only* vlucht kan de passagier op voorhand kiezen om al dan niet voor een warme maaltijd te betalen (Doganis, 2006).

Ook qua prijs is er een verschil. Terwijl de tickets van lowcostcarriers duurder worden dichterbij de vertrekdatum, dalen net de prijzen van chartermaatschappijen dichterbij het vertrek toe. Hoe dan ook, lowcostcarriers bieden veel meer flexibiliteit in termen van vertrekdagen en uren, alsook de optie om *one-way* te reizen, wat bij chartermaatschappijen vaak moeilijker is (Doganis, 2006).

¹⁹ Zie woordverklaringen p. 11.

3.8 De geografische spreiding van lowcostcarriers

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste (grootste) lowcostcarriers per werelddeel. Deze lijst is niet limitatief.

3.8.1 Amerika en Canada

South West Airlines

Southwest Airlines werd opgericht in 1971 en heeft haar thuisbasis in Dallas (Texas). Southwest Airlines wordt gezien als de grondlegger van het lowcostcarriermodel. Het is gemeten in vervoerde passagiers de grootste luchtvaartmaatschappij ter wereld. Southwest Airlines focust zich op de kleinere luchthavens in de Verenigde Staten. In tegenstelling tot andere lowcostcarriers heeft Southwest Airlines een frequent flyer programma dat Rapid Rewards heet.

Andere lowcostcarriers

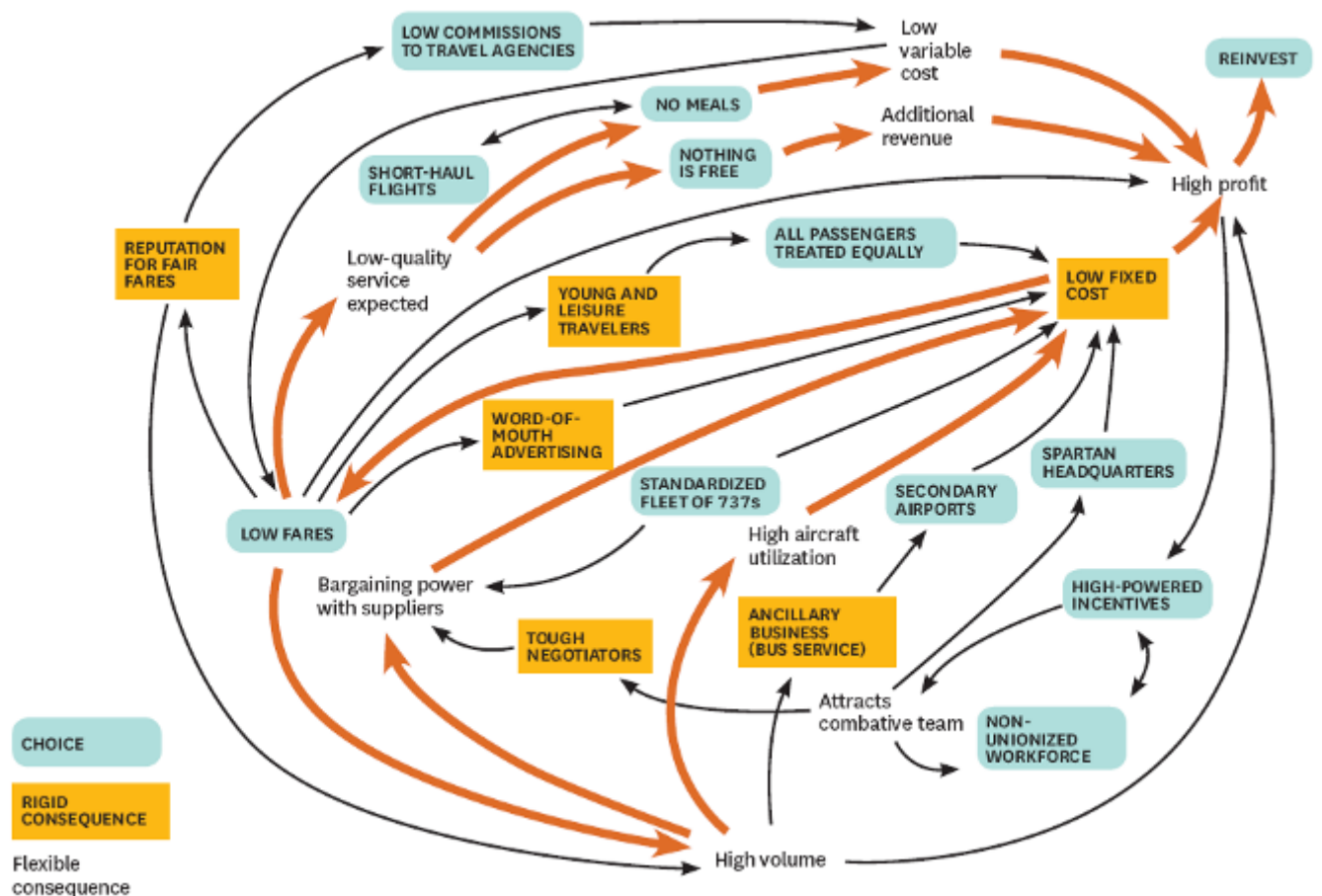
- **JetBlue Airways** is een Amerikaanse lowcostcarrier die werd opgericht in 2000. Sinds de oprichting heeft JetBlue een constante groei doorgemaakt en heeft ze grote knooppunten opgebouwd: Long Beach, Boston, Oakland, Fort Lauderdale en Washington D.C.
- **AirTran Airways** is een lowcostcarrier met basis in Orlando (Florida) en is een dochteronderneming van Southwest Airlines. Naast binnenlandse vluchten in de VS, vliegt AirTran ook naar de Caraïben.
- **Spirit Airlines** is een Amerikaanse lowcostcarrier die zowel binnenlandse vluchten aanbiedt, als vluchten naar Centraal-Amerika, de Caraïben en Zuid-Amerika.
- **Frontier Airlines** is een Amerikaanse lowcostcarrier met hoofdzetel in Denver (Colorado). Naast binnenlandse vluchten biedt Frontier Airlines ook vluchten aan naar Costa Rica, Mexico en de Dominicaanse Republiek.
- **Sunwing Airlines** is een Canadese lowcostcarrier met als hoofdzetel Toronto.
- **WestJet** is een Canadese lowcostcarrier met als hubs Calgary en Toronto.

3.8.2 Europa

Ryanair

Het Ierse Ryanair werd opgericht in 1985 door Tony Ryan. Hij trachtte de succesformule van het Amerikaanse Southwest Airlines te kopiëren. De huidige CEO, de flamboyante Michael O'Leary verfijnde deze formule waardoor Ryanair een van de meest winstgevende lowcostcarriers ter wereld is. Het concept is simpel: goedkoop basisvervoer maar hoge prijzen voor de supplementen. De vloot van Ryanair bestaat uitsluitend uit vliegtuigen van het type Boeing 737-800.

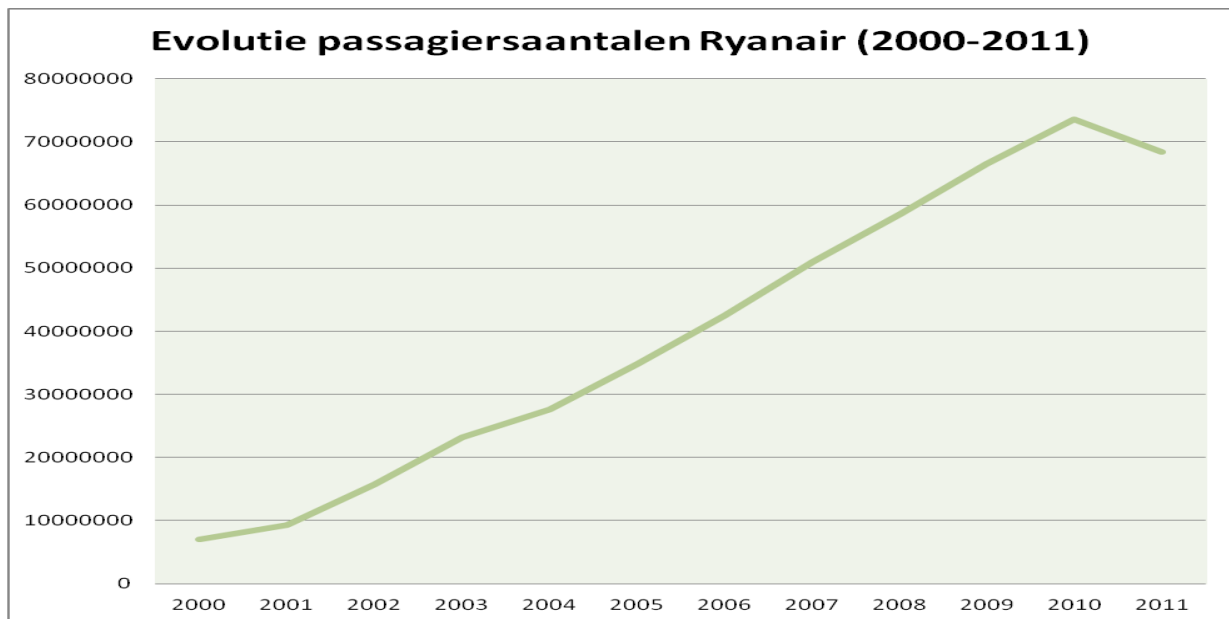
Figuur 21: Businessmodel van Ryanair



Bron: Casadesus-Masanell & Ricart, 2011:105.

Bij Ryanair tracht men op zowat alles te besparen en de luchtvaartmaatschappij is al meerdere malen in opspraak geraakt, o.a. omtrent misleidende reclame, het overtreden van de rechten van de passagier, misleidende prijzen, de werkdruk voor het personeel, brandstofvoorraad, enz.

Figuur 22: Evolutie passagiersaantallen Ryanair (2000-2011).



Bron: Ryanair, 2013.

In 2001 beslist Ryanair om van Charleroi haar eerste hub op het Europese continent te maken met in totaal 18 Boeings 737-800. Ze startten met dagelijkse verbindingen vanuit Charleroi naar Dublin, Londen, Glasgow, Venetië, Parijs en Carcassone (Ryanair, 2012). Ryanair krijgt hiervoor enorm veel subsidies en andere voordelen van de Waalse overheid. Later zal dit zorgen voor een juridische strijd tussen Ryanair en de Europese Commissie die dit oneerlijke concurrentie vindt.

Het najaar van 2001 is een zwarte periode voor de internationale luchtvaart. Op 11 september 2001 zijn er de aanslagen in Amerika en op 7 november 2001 gaat onze nationale trots, Sabena failliet (Decraene, De Wilde & Meeusen, 2011). Hierdoor ziet Ryanair in het najaar van 2001 haar passagiersaantallen dalen, mede te danken door de plotselinge stijging van de olieprijs (Ryanair, 2012).

Het jaar nadien, zijn mensen bang geworden van vliegen en de ticketprijzen zijn enorm hoog, doordat de traditionele luchtvaartmaatschappijen enorme verliezen hebben moeten incasseren door de aanslagen van 9/11 (Decraene, De Wilde & Meeusen, 2011). Ryanair weet hierop in te spelen. Door haar flexibele structuur en kostenefficiëntie weet ze passagiers aan te trekken en op het einde van 2002 staat de teller op 15 736 936 passagiers. Dat zijn er bijna dubbel zoveel als het jaar voordien.

De daaropvolgende jaren blijft Ryanair groeien. Er worden tal van nieuwe bestemmingen gelanceerd. En dan breekt de financiële en economische crisis uit in 2008. Traditionele luchtvaartmaatschappijen krijgen het moeilijk en zijn genoodzaakt om routes te schrappen,

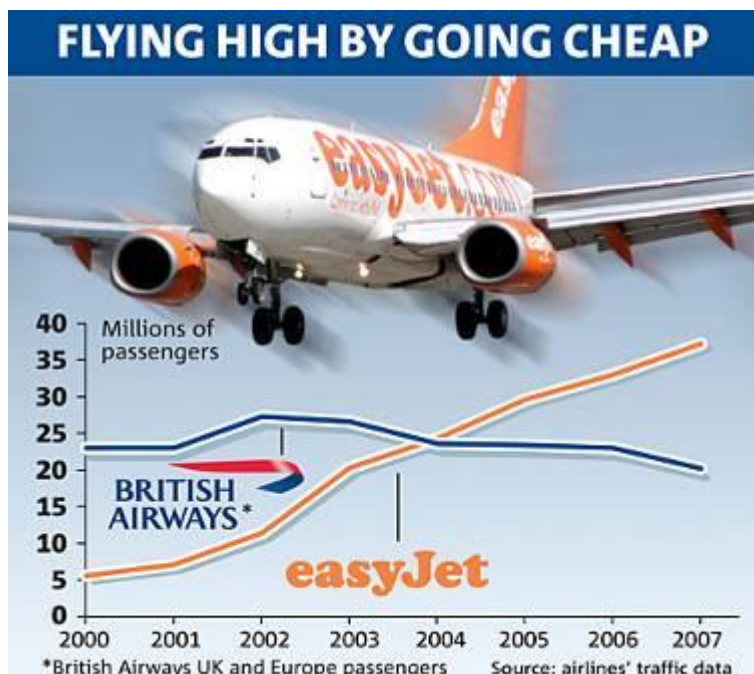
personeel te laten afvloeien, herstructureringen, fusies, enz. Maar Ryanair blijft het relatief goed doen. Mensen blijven reizen. Het is pas in 2010 dat de passagiersaantallen van Ryanair licht dalen. In het jaarverslag van Ryanair verklaart men dit door de economische crisis in Europa en de hogere ticketprijzen door de hoge olieprijsen.

Toen het allemaal begon in 1985 telde Ryanair 51 personeelsleden. Eind 2011 waren er dan 8438. In datzelfde jaar had Ryanair 50 basissen over heel Europa met meer dan 1500 routes. In maart 2013 werd bekend dat Ryanair een miljardenorder van 175 vliegtuigen bij de Amerikaanse vliegtuigbouwer Boeing heeft besteld. Het gaat om toestellen van het type Boeing 737-800 en dient om de vloot te vernieuwen en aan te groeien. Tegen 2018 zal Ryanair in totaal 400 vliegtuigen hebben²⁰.

EasyJet

EasyJet is een Britse lowcostcarrier die in 1995 door de Griekse zakenman Stelios HagiIoannou werd opgericht. In tegenstelling tot andere lowcostcarriers, vliegt EasyJet ook op grotere luchthavens (zoals Parijs CDG, Amsterdam Schiphol, Brussel Airport, Barcelona, ...). Ze trachten zich zo te differentiëren als een goedkoop alternatief voor zakenreizigers. Vanuit Brussel vliegt EasyJet naar Basel, Berlijn, Nice, Lyon, Genève, Toulouse en Milaan.

Figuur 23: Vergelijking tussen EasyJet en British Airways.



Bron: onbekend.

²⁰ http://www.deredactie.be/cm/vrtnieuws/economie/belga_20130319_Ryanair (19/03/2013).

Andere lowcostcarriers

- **Transavia.com** “is een lowcostcarrier met een hybridemodel. Wij opereren namelijk in steeds toenemende mate als seat-only” (R7). De thuisbasis is Amsterdam Schiphol en maakt deel uit van Air France-KLM.
- **Bmibaby** is een Britse lowcostcarrier die werd opgericht in 2002 door BMI British Midland.
- **Flybe** is een lowcostcarrier met als basis Exeter (UK). Het is de grootste regionale luchtvaartmaatschappij van Europa. Flybe heeft o.a. een *codeshare* overeenkomst met Brussels Airlines.
- **Jet2.com** is een Britse lowcostcarrier met hubs in Leeds Bradford, Manchester en Belfast.
- **Sverigflyg.se** is een Zweedse lowcostcarrier die voornamelijk binnenlandse vluchten uitvoert.
- **Vueling** is een Spaanse lowcostcarrier met als thuisbasis Barcelona El Prat. Vanuit Brussel vliegt Vueling naar Barcelona, Valencia en seizoensgebonden naar Malaga en Alicante.
- **Wizz Air** is een Hongaarse lowcostcarrier die zich vooral richt op Centraal-Europa. Vanuit Brussels South Charleroi Airport vliegt Wizz Air naar Belgrado, Boekarest, Boedapest, Cluj-Napoca, Ljubljana, Sofia, en Warschau.
- **Norwegian** is een Noorse lowcostcarrier met als thuishaven Oslo Gardermoen.

3.8.3 Midden-Oosten

Op soortgelijke wijze als in Europa na de deregulering, zijn momenteel ook de lowcostcarriers in opmars in het Midden-Oosten. Zo werd in 2003 **Air Arabia** opgericht als eerste lowcostcarrier in de regio, opererend vanuit Sharjah International Airport in de Verenigde Arabische Emiraten. Twee andere grote lowcostcarriers zijn **Jazeera Airways** (sinds 2004 vanuit Koeweit) en **FlyDubai** (sinds 2008 vanuit Dubai).

3.8.4 Azië

Net als in het Midden-Oosten is de luchtvaart erg aan het groeien in Azië. Daar horen ook lowcostcarriers bij. In India is **GoAir** de grootste lowcostcarrier. In Indonesië is dat **Lion Air** en in Maleisië is dat **Air Asia**. In China hebben we **Spring Airlines** en **Juneyao Airlines**. In de Filipijnen hebben we **Cebu Pacific**. **Tiger Airways** is een belangrijke lowcostcarrier uit Singapore.

In Turkije hebben we **AnadoluJet** (Ankara), **Pegasus Airlines** (Istanbul Sabiha Gökçen) en **SunExpress** (Antalya).

3.8.5 Australië

De belangrijkste lowcostcarrier van Australië is **Jetstar Airways**. Jetstar Airways is een dochtermaatschappij van Qantas en heeft haar hoofdzetel in Sydney. Naast binnenlandse vluchten vliegt Jetstar ook naar diverse steden in Azië. **Virgin Australia** (voorheen Virgin Blue), ook een Australische lowcostcarrier, maakt deel uit van de Virgin Groep van Richard Branson. De thuisbasis van Virgin Blue is Brisbane (Queensland). **Tiger Airways Australia** is een dochtermaatschappij van Tiger Airways en voert heel wat binnenlandse vluchten uit.

3.8.6 Afrika

In Afrika zijn er amper lowcostcarriers aanwezig, met uitzondering van enkele in Noordelijk Afrika (Marokko, Tunesië, ...) en Zuid-Afrika.

3.8.7 Zuid-Amerika

Enkele lowcostcarriers in Zuid-Amerika zijn: **Amazonas** (Bolivië), **Azul Brazilian Airlines** (Brazilië), **PAL Airlines** en **Sky Airlines** (Chilië), **EasyFly**, **Viva Colombia** en **Satena** (Colombia), **Interjet**, **VivaAerobus** en **Volaris** (Mexico), **Peruvian Airlines** en **Star Peru** (Peru).

4. Long haul lowcost

In dit deel wordt nagegaan of het succesvolle lowcostmodel uitvoerbaar is op langeafstandsvluchten. Hierbij zal gekeken worden naar recente succesverhalen en gefaalde projecten. Ook zal bestudeert worden welke elementen van het *short haul* lowcostmodel moeten worden aangepast voor *long haul* operaties. Tot slot wordt er ook aandacht besteed aan mogelijke routes en luchthavens

4.1 Wat is long haul?

Er bestaat geen eenduidige definitie van *long haul*. Doorgaans wordt echter aangenomen dat het hier gaat over vluchten met een vluchtduur die langer is dan zes uur. Een andere afbakening van het begrip kan bijvoorbeeld op basis van het vliegtuigtype: alles wat buiten het vliegbereik van een Airbus A320 of Boeing 737 valt, wat de toestellen zijn die *short haul* lowcostcarriers gebruiken (Morrell, 2008).

4.2 Long haul charter- en hybridemaatschappijen

“Je mag de zogenaamde chartermaatschappijen niet onderschatten. Ze bieden een hybrideproduct aan, ook op lange afstand. Ik denk bijvoorbeeld aan Air Berlin. Het is niet echt meer een chartermaatschappij, maar ze verkopen soms wel long haul vluchten aan scherpe prijzen” (R3).

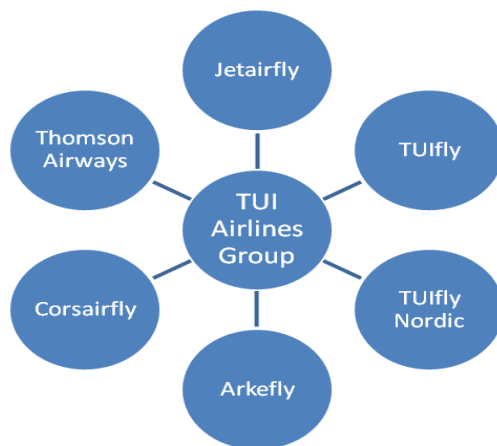
Eerder werd al een vergelijking gemaakt tussen lowcostcarriers en chartermaatschappijen. Long haul charter- en hybridemaatschappijen brengen al jaren vakantiegangers naar hun exotische vakantiebestemmingen. Dergelijke langeafstandsvluchten vervoeren een mix van toeristen die een pakketreis bij een touroperator geboekt hebben en *seat only* passagiers. Chartermaatschappijen die langeafstandsvluchten uitvoeren hebben zich tot nu toe voornamelijk beperkt tot vakantiebestemmingen. Deze worden meestal gedurende een bepaald aantal maanden (seizoensgebonden) en over het algemeen op basis van een lage frequentie (minder dan dagelijks) uitgevoerd. Ze bieden ook een *premium class* met comfortabelere stoelen en een verbeterde *in-flight service* (Morrell, 2008).

Hieronder volgt een analyse van het langeafstandsnetwerk van charter- en hybridemaatschappijen, met speciale aandacht voor het vliegtuigtype en het service level aan boord (bagage, catering, enz.) om zo verschillen en gelijkenissen te achterhalen. Dit zal ons helpen bij het formuleren van het finaal model.

TUI Airlines Group

De TUI Airlines Group, groepeert zes luchtvaartmaatschappijen en behoort tot de TUI Travel Plc, 's werelds grootste toerismegroep.

Figuur 24: Structuur van de TUI Airlines Group.



Bron: eigen verwerking.

Jetairfly

Jetairfly werd in 2003 opgericht als TUI Airlines Belgium. Oorspronkelijk zou de maatschappij starten met twee vliegtuigen. Door het faillissement van Sobelair, die de meeste vluchten van touroperator Jetair uitvoerde, is de opstart versneld en uitgebreid. In 2005 werd de luchtvaartmaatschappij dan herdoopt tot Jetairfly in het kader van de nieuwe merkenstrategie, samen met touroperator Jetair en de reisbureauketten Jetaircenter (voorheen TUI TravelCenter). In het voorjaar van 2012 werd de Marokkaanse lowcostcarrier Jet4you, die deel uitmaakte van de TUI Group, volledig geïntegreerd in Jetairfly.

“Jetairfly is geen chartermaatschappij maar een hybridemaatschappij. Het begrip ‘chartervlucht’ duidt immers op een vliegtuig dat gecharterd wordt door een touroperator. Met onze passagiersmix is dit niet het geval. Jetairfly vliegt trouwens ook op lijnen waar helemaal geen touroperatorpassagiers op vliegen” (R5).

“Sinds maart 2012 worden alle vluchten van Jetairfly uitgevoerd als 'lijnvlucht', in plaats van als 'chartervlucht', waardoor naast de uitgebreidere commerciële voordelen, ook alle vluchten in beide richtingen geboekt kunnen worden, ook door niet-EU burgers. Tot slot kunnen ook al onze vluchten geboekt worden via GDS-systemen” (R5).

“Jetairfly vliegt niet alleen vanuit Zaventem, maar ook steeds meer vanuit regionale luchthavens. Deze strategische keuze kadert in onze wil om zo dicht mogelijk bij onze reizigers te staan. De keuze voor Charleroi werd eveneens geïnspireerd hierdoor, en door het lowcost-imago van de luchthaven, wat in lijn ligt met onze lowcoststrategie” (R5).

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|------------|-----------------------------|-------------------|----------------|---|
| Brussel | Punta Cana Santo Domingo | 8h50 | Boeing 767 | <ul style="list-style-type: none">▪ Maaltijd inbegrepen▪ 25 kg bagage gratis▪ Comfort service:<ul style="list-style-type: none">○ Meer beenruimte○ 30 kg bagage○ Gratis soft drinks, wijn of bier en digestief bij warme maaltijden○ Comfort reispakket○ Bluebox iPad Entertainment systeem |
| | Montego Bay | 9h | Boeing 767 | |
| | Boa Vista Sal | 7h | Boeing 767 | |
| | Cancun | 12h | Boeing 767 | |
| | Varadero | 9h30 | Boeing 767 | |
| | Mombasa | 9h30 | Boeing 767 | |
| | Zanzibar | 8h25 | Boeing 767 | |
| | Bangkok Phuket | 11h | Boeing 767 | |

Op 8 mei 2013 maakte Jetairfly bekend dat ze vanaf 26 oktober 2013 wekelijks op zaterdag naar Ras El-Khaimah in de Verenigde Arabische Emiraten gaan vliegen. Dit zal gebeuren met een Boeing 737 met een technische stop in Paphos (Cyprus).

Arkefly

Het Nederlandse Arkefly werd opgericht in 2005 en voert voornamelijk vakantievluchten uit, zowel op charter- als lijndienstbasis.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|-------------------------|-----------------|------------|------------|---|
| Amsterdam | Las Vegas | 11h15 | Boeing 767 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economy class: <ul style="list-style-type: none"> ○ Beenruimte 76 cm ○ 20 kg bagage gratis ○ Gratis maaltijd en drankje ○ Tweede maaltijd en drankje betalend ○ Persoonlijk entertainment programma betalend ○ Koptelefoon en kranten betalend. ▪ Comfort class: <ul style="list-style-type: none"> ○ Beenruimte 84 cm ○ 25 kg bagage gratis ○ Gratis maaltijd en drankje ○ Tweede maaltijd en drankje betalend ○ Persoonlijk entertainment programma betalend ○ Koptelefoon en kranten betalend. ○ Gratis verzorgingskit. ▪ Premium Comfort class: <ul style="list-style-type: none"> ○ Beenruimte 94 cm ○ 30 kg bagage gratis ○ Gratis maaltijd en drankje ○ Tweede maaltijd en drankje gratis ○ Persoonlijk entertainment programma gratis ○ Koptelefoon, kranten en verzorgingskit gratis. ○ Eigen incheckbalie op Schiphol. |
| | Los Angeles | 11h40 | Boeing 767 | |
| | Miami | 9h45 | Boeing 767 | |
| | Orlando Sanford | 9h30 | Boeing 767 | |
| | Oakland | 11h25 | Boeing 767 | |
| | Aruba | 10h20 | Boeing 767 | |
| | Bonaire | 10h10 | Boeing 767 | |
| | Curaçao | 10h15 | Boeing 767 | |
| | Fortaleza | 9h45 | Boeing 767 | |
| | Natal | 9h45 | Boeing 767 | |
| | Toronto | 8h | Boeing 767 | |
| | Holguín | 10h | Boeing 767 | |
| | Varadero | 10h | Boeing 767 | |
| | Puerto Plata | 9h30 | Boeing 767 | |
| | Punta Cana | 9h30 | Boeing 767 | |
| | Dubai | 6h50 | Boeing 737 | |
| | Banjul | 6h25 | Boeing 737 | |
| | Montego Bay | 10h20 | Boeing 767 | |
| | Boa Vista | 6h | Boeing 767 | |
| | Sal | 6h | Boeing 767 | |
| Mombasa (via Hurgada) | 9h15 | Boeing 767 | | |
| Cancun | 10h50 | Boeing 767 | | |
| Kathmandu (via Dubai) | 9h10 | Boeing 737 | | |
| São Miguel | 5h | Boeing 767 | | |
| Terceira | 5h | Boeing 767 | | |
| Zanzibar (via Hurghada) | 9h30 | Boeing 767 | | |

Thomson Airways

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|----------------|--|---|----------------------------|--|
| Londen Gatwick | Orlando Sanford Cancun Montego Bay Aruba Barbados Punta Cana Puerto Plata Samana Holguin | 8h50 10h10 8h45 10h00 8h30 9h15 9h10 9h05 10h15 | Boeing 757 / Boeing 767 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Standaard: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bagage betalend ○ Maaltijden inbegrepen in basisprijs ▪ Stoelen met meer beenruimte verkrijgbaar tegen supplement. |

| | | | | |
|---------------------|---|--|--|--|
| | Boa Vista Sal Mombasa Male Goa | 6h15 6h15 9h00 10h20 11h10 | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Premium Club: <ul style="list-style-type: none"> ○ Meer beenruimte ○ Extra drankjes ○ in-flight entertainment ○ 9 inch seatback TV met 8 films ○ 36 inch pitch ○ 4 gangenmaaltijd |
| Exeter | Barbados | 9h55 | | |
| Bristol | Barbados Cancun Orlando Sanford | 8h30 11h05 9h10 | | |
| Cardiff | Barbados | 8h10 | | |
| Birmingham | Orlando Sanford Punta Cana Barbados Montego Bay Cancun Boa Vista Sal | 8h45 12h20 8h20 9h10 10h30 6h15 6h15 | | |
| Manchester | Goa Orlando Sanford Cancun Montego Bay Varadero Puerto Plata Punta Cana Barbados Sal Boa Vista | 9h50 9h10 9h55 9h30 9h55 8h20 8h30 8h20 6h15 6h15 | | |
| East Midlands | Barbados Cancun Orlando Sanford | 8h50 10h15 8h35 | | |
| Doncaster Sheffield | Barbados | 8h50 | | |
| Newcastle | Barbados Cancun Orlando Sanford | 8h50 10h15 9h15 | | |
| Edinburgh | Cancun Orlando Sanford | 11h15 11h00 | | |
| Glasgow | Orlando Sanford Cancun Barbados Boa Vista | 10h50 11h10 9h00 6h20 | | |

Corsairfly

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|------------|---|--|-----------------------------|---|
| Paris Orly | Montréal Point-à-Pitre Fort-de-France Mayotte Madagaskar Mauritius La Réunion | 7h30 8h25 8h00 12h30 12h00 12h00 10h55 | Boeing 747 / Airbus A330 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Classe Horizon: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lijkt op de <i>economy</i> service van een klassieke carrier. ▪ Classe Grande Large: <ul style="list-style-type: none"> ○ Soort tussenklasse met meer flexibiliteit en comfort. |

TUIfly Deutschland

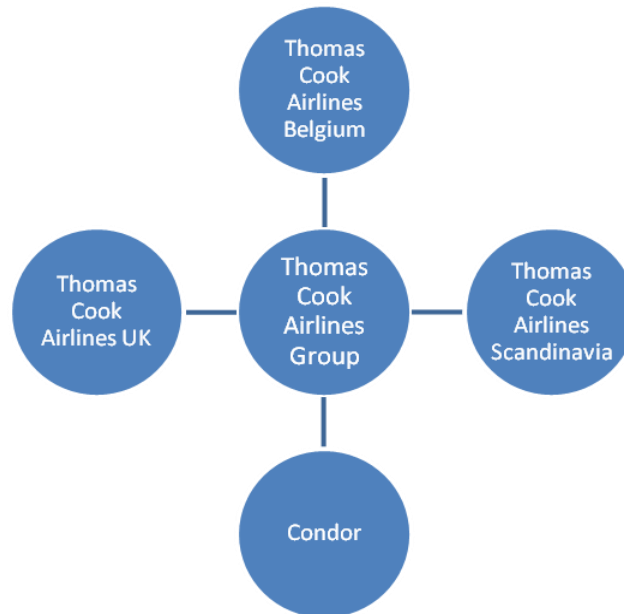
| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|--|------------------|------------|----------------|---|
| Hannover Frankfurt Köln/Bonn München Stuttgart | Sal Boa Vista | 6h30 | Boeing 737-800 | <ul style="list-style-type: none">▪ Standaard:<ul style="list-style-type: none">○ 1 bagage gratis van 20 kg○ Maaltijd betalend▪ Premium Economy:<ul style="list-style-type: none">○ Meer beenruimte, lege middenstoel○ Gastronomische maaltijd○ Alcoholische dranken○ Krant, deken, kussen, warme handdoek, hoofdtelefoon gratis |

TUIfly Nordic (Zweden)

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|-----------|---------|------------|----------------|---|
| Stockholm | Bangkok | 11h45 | Boeing 767-300 | Niet beschikbaar, staat niet op de website. |

Thomas Cook Airlines Group

Figuur 25: Structuur van de Thomas Cook Airlines Group.



Bron: eigen verwerking.

Thomas Cook Airlines Belgium

Het long haul netwerk van Thomas Cook Airlines beperkt zich enkel tot de Kaapverdische Eilanden. Hier vliegen ze toch met hun Airbus A320 naar. Voor de andere langeafstandsvluchten werkt Thomas Cook Airlines Belgium samen met haar Duitse zustermaatschappij Condor. Dit samenwerkingsverband is van toepassing op de populaire exotische bestemmingen en passagiers vertrekken vanuit Zaventem met Lufthansa naar Frankfurt, van waaruit ze dan met Condor naar hun eindbestemming vliegen. Uitzonderingen zijn: Thailand (Thai Airways), Brazilië (TAP Air Portugal), Sri Lanka (Qatar Airways), Indonesië: Qatar Airways of Etihad Airways) en de Verenigde Arabische Emiraten (Etihad Airways).

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|------------|---------------|-------------------|----------------|---|
| Brussel | Boa Vista Sal | 7h | Airbus A320 | <ul style="list-style-type: none">▪ Standaard: 20 kg bagage inbegrepen▪ Premium Service:<ul style="list-style-type: none">○ Aparte check-in○ 10 % extra bagage bovenop de standaard 20 kg○ Maaltijd door sterrenchef○ Soft drinks tijdens vlucht○ Gratis headset |

Condor

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|---------------|-------------------|----------------|----------------|---|
| Frankfurt | Anchorage | 9h40 | Boeing 767-300 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economy class: <ul style="list-style-type: none"> ○ 20 kg bagage gratis ○ Maaltijd en drankjes inbegrepen ▪ Premium economy class: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 cm meer beenruimte ○ Premium menu ○ Dekens en kussens ○ Gratis koptelefoon ○ Gratis stoelreservering ○ Gratis alcoholische dranken bij de maaltijden ○ Luxeset met handige gadgets ○ Afzonderlijke incheckbalie ▪ Comfort class: <ul style="list-style-type: none"> ○ 32 kg bagage inbegrepen ○ Gebruik van de lounge ○ Gratis sportuitrusting tot 30 kg ○ Afzonderlijke incheckbalie ○ Heerlijk vijfgangenmenu ○ Exclusief drankenaanbod, cocktailservice en welkomstdrankje ○ Afzonderlijke dessert- en digestifwagen ○ Cosmeticset en verwarmde verfrissingsdoekjes ○ Snel inchecken tot 90 min. voor vertrek |
| | Baltimore | 8h50 | Boeing 767-300 | |
| | Fort Lauderdale | 10h30 | Boeing 767-300 | |
| | Calgary | 10h | Boeing 767-300 | |
| | Halifax | 7h20 | Boeing 767-300 | |
| | Las Vegas | 11h30 | Boeing 767-300 | |
| | Seattle | 10h | Boeing 767-300 | |
| | Toronto | 9h | Boeing 767-300 | |
| | Vancouver | 10h | Boeing 767-300 | |
| | Whitehorse | 9h20 | Boeing 767-300 | |
| | Kilimanjaro | 8h30 | Boeing 767-300 | |
| | Mahé | 9h45 | Boeing 767-300 | |
| | Malé | 10h | Boeing 767-300 | |
| | Mauritius | 11h40 | Boeing 767-300 | |
| | Mombasa | 8h30 | Boeing 767-300 | |
| | Niarobi | 8h | Boeing 767-300 | |
| | Zanzibar | 9h | Boeing 767-300 | |
| | Banjul | 6h50 | Boeing 757-300 | |
| | Boa Vista | 6h35 | Boeing 757-300 | |
| | Sal | 6h40 | Boeing 757-300 | |
| | Recife | 10h15 | Boeing 767-300 | |
| | Rio de Janeiro | 11h55 | Boeing 767-300 | |
| | Salvador da Bahia | 10h15 | Boeing 767-300 | |
| | Cancun | 11h | Boeing 767-300 | |
| | Havana | 10h50 | Boeing 767-300 | |
| | Holguin | 10h30 | Boeing 767-300 | |
| | Montego Bay | 10h50 | Boeing 767-300 | |
| | Panama City | 11h | Boeing 767-300 | |
| | Puerto Plata | 10h | Boeing 767-300 | |
| | Punta Cana | 10h | Boeing 767-300 | |
| San José | 11h50 | Boeing 767-300 | | |
| San Juan | 9h40 | Boeing 767-300 | | |
| Santo Domingo | 10h | Boeing 767-300 | | |
| Varadero | 10h15 | Boeing 767-300 | | |

Thomas Cook Airlines UK

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|----------------|------------------------------|------------|---------------------------|---|
| Belfast | Orlando Sanford | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Standaard: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bagage betalend. ○ Maaltijden betalend. ▪ Premium Cabin (£150): <ul style="list-style-type: none"> ○ Aparte cabine met luxe seats met persoonlijk tv- |
| Birmingham | Banjul Orlando Sanford | | | |
| Cardiff | Orlando Sanford | | | |
| Glasgow | Orlando Sanford Las Vegas | | | |
| Londen Gatwick | Banjul Cancun | 6h10 | Boeing 757 Airbus A330 | |

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| | Goa Montego Bay Punta Cana Orlando Sanford | | | scherm. o <i>Pitch</i> van 35 inch. o 25 kg bagage o Priority check-in en boarding. |
| Manchester | Antigua Barbados Goa Montego Bay Punta Cana Orlando Sanford Las Vegas Santa Lucia | | Airbus A330 Airbus A330 Airbus A330 Airbus A330 Airbus A330 Airbus A330 Airbus A330 Airbus A330 | |

Er is echter wel de mogelijkheid om een *Bundle Deal* bij te boeken. Dit is een supplement van circa £40. Dit pakket geeft recht op een bagage van 20 kg, maaltijden en een stoelreservering.

ANDERE LONG HAUL HYBRIDE CARRIERS

Monarch Airlines

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|------------|-----------------|------------|----------------|---|
| Londen | Banjul | 6h30 | Boeing 757-200 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maaltijd aan boord inbegrepen. ▪ Bagage betalend (£20 voor 1 stuk bagage van 20kg) |
| | Orlando Sanford | 7h40 | Airbus 340-300 | |
| | Tobago | 8h20 | Airbus 330-200 | |
| | Goa | 9h00 | Airbus 330-200 | |
| Manchester | Mombasa | | | |
| | Goa | | | |
| | Orlando Sanford | | | |

Transavia.com

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|-----------|----------------------|------------|------------|--|
| Amsterdam | Sal | 6h00 | Boeing 737 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Handbagage 10 kg inbegrepen. |
| | Dubai (via Istanbul) | 7h00 | Boeing 737 | |

Air Transat

Air Transat is de grootste luchtvaartmaatschappij voor vakantie-reizen in Canada en is een dochtermaatschappij van Transat A.T. Inc. Dit is een geïntegreerde internationale touroperator met bestemmingen in meer dan 60 landen. Air Transat is dus gespecialiseerd in chartervluchten vanuit Canadese steden naar vakantiebestemmingen, gedurende de wintermaanden voornamelijk naar de Caraïben en Centraal-Amerika en in de zomermaanden naar Europa.

In onderstaande tabel worden de bestemmingen in Europa die vanuit Montreal (YUL) worden aangeboden weergegeven.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|----------|---------------------|-------------|-------------|--|
| Montreal | Brussel | 7h | Airbus A310 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economy: <ul style="list-style-type: none"> ○ Soft drinks gratis ○ Maaltijden inbegrepen ○ 1 x 23 kg bagage gratis ▪ Club Class: <ul style="list-style-type: none"> ○ Priority baggage service ○ 2 x 20 kg bagage gratis ○ 15 kg handbagage ○ Aparte check-in ○ <i>Priority boarding</i> ○ Gratis hoofdtelefoon ○ Travel kit ○ Gratis Canadese kranten ○ Meer beenruimte ○ Gourmet diner en ontbijt ○ Gratis wijnen |
| | Londen LGW | 6h45 | Airbus A310 | |
| | Istanbul | 9h30 | Airbus A330 | |
| | Basel | 7h20 | Airbus A310 | |
| | Bordeaux | 6h40 | Airbus A310 | |
| | Lyon | 7h05 | Airbus A310 | |
| | Marseille | 7h10 | Airbus A310 | |
| | Toulouse | 7h05 | Airbus A310 | |
| | Madrid | 6h45 | Airbus A310 | |
| | Malaga | 7h | Airbus A310 | |
| | Nantes | 6h40 | Airbus A310 | |
| | Nice | 7h20 | Airbus A310 | |
| | Paris CDG | 6h30 | Airbus A330 | |
| | Lisabon | 6h25 | Airbus A310 | |
| | Porto (via Lisabon) | 7h20 | Airbus A310 | |
| | Barcelona | 7h10 | Airbus A310 | |
| | Athene | 9h | Airbus A330 | |
| Dublin | 6h | Airbus A310 | | |
| Rome | 8h | Airbus A310 | | |
| Venetië | 7h55 | Airbus A310 | | |

Vanuit Toronto vliegt Air Transat ook naar Faro (Portugal), Amsterdam, Malaga, Madrid, Barcelona, Basel, Lamezia, Istanbul, Frankfurt, Shannon, Birmingham, Manchester en Glasgow. Vanuit Vancouver naar Amsterdam, Frankfurt, Parijs, Manchester en Londen. Vanuit Calgary naar Amsterdam, Frankfurt, Glasgow, Londen, Manchester en Parijs. Vanuit Halifax, Ottawa en Edmonton naar Londen. Vanuit Quebec naar Marseille en Parijs.

Air Berlin

Na Lufthansa is Air Berlin de grootste luchtvaartmaatschappij van Duitsland. Air Berlin is een hybridemaatschappij die tegen lagere prijzen passagiers vervoert naar Europese steden en zonnige vakantiebestemmingen. Naast deze lijnvluchten vervoert Air Berlin ook passagiers op charterbasis in opdracht van Nederlandse en Duitse touroperators.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|------------|--------------|------------|----------------|--|
| Düsseldorf | Los Angeles | 11h50 | Airbus 330-200 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economy class: de boordservice is inbegrepen. Gratis iets te eten en drinken, 1 x 23 kg bagage. ▪ Business class: aparte check in, twee stuks |
| | Miami | 10h10 | Airbus 330-200 | |
| | New York JFK | 8h25 | Airbus 330-200 | |
| | Fort Myers | 10h20 | Airbus 330-200 | |
| | Curacao | 10h20 | Airbus 330-200 | |
| | Puerto Plata | 9h40 | Airbus 330-200 | |

| | | | | |
|--------------|---|------------------------|--|---|
| | Punta Cana Cancun Phuket (via Abu Dhabi) | 9h40 11h20 12h50 | Airbus 330-200 Airbus 330-200 Airbus 330-200 | bagage van max. 32 kg. Lounges, extra mijlen op het frequent flyer account, flatbed-seat, alle maaltijden en dranken inbegrepen, een multimediaal entertainmentsysteem, ... |
| Berlin Tegel | Chicago Miami | 9h15 10h35 | Airbus 330-200 Airbus 330-200 | |

4.3 Recente succesverhalen

Hieronder worden een aantal recente *start ups* besproken.

Norwegian

Norwegian.com is een Noorse lowcostcarrier. De basis is Oslo-Gardermoen. Het bedrijf werd in 1993 opgericht onder de naam Norwegian Air Shuttle. In 2002 werd het bedrijf omgevormd tot een lowcostcarrier. En zo werd de naam gewijzigd in Norwegian.com. Vanaf mei 2013 start Norwegian long haul vluchten door gebruik te maken van de Boeing 787 Dreamliner²¹.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|------------|---------------------|---------------|--------------------------|---|
| Oslo | Bangkok New York | 10h30 8h00 | Boeing 787 Boeing 787 | <ul style="list-style-type: none">▪ LowFare: enkel handbagage, maaltijden en drankjes tegen betaling.▪ Plus: ontbijt en diner, stoelreservering en 1 stuk ingecheckte bagage gratis. |
| Kopenhagen | Fort Lauderdale | 10h45 | Boeing 787 | |
| Stockholm | New York | 8h25 | Boeing 787 | |

Scoot Airlines

Scoot is een dochtermaatschappij van Singapore Airlines en werd opgericht in 2011. Scoot heeft een vloot van vier Boeing 777's die het leent van Singapore Airlines.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|-----------|------------|------------|------------|--|
| Singapore | Sydney | 7h35 | Boeing 777 | <ul style="list-style-type: none">▪ ScootBiz: 32 seats met meer beenruimte, maaltijden inbegrepen, <i>iPad in-flight entertainment</i>, 20 kg bagage gratis.▪ Economy: maaltijden en drankjes betalend, <i>in-flight entertainment betalend</i>, ingecheckte bagage betalend. |
| | Gold Coast | 7h40 | Boeing 777 | |
| | Tianjin | 6h | Boeing 777 | |

²¹ In maart 2013 werd duidelijk dat Boeing niet in staat is om deze Dreamliners tijdig te leveren aan Norwegian. In tussentijd zal Norwegian daarom twee vliegtuigen *wet-leasen* (zie woordverklaringen p. 13) van de Portugese leasemaatschappij Hi Fly zodat de geplande lange afstandsvluchten kunnen doorgaan.

Jetstar Airways

Jetstar Airways is een Australische lowcostcarrier die in 2003 werd opgericht door Qantas. Naast heel wat binnenlandse bestemmingen, vliegt Jetstar Airways naar heel wat bestemmingen in Azië, waaronder ook enkele long haul routes.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|-----------|--------------------|---------------|----------------------------|---|
| Melbourne | Bangkok | 9h35 | Airbus A330 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economy: mogelijkheid om op voorhand maaltijd te bestellen. Drinkjes aan boord tegen betaling. Headset te huur voor in-flight entertainment. Toeslag voor ingecheckte bagage. ▪ Business class: drankjes, maaltijden, in-flight entertainment en bagage inbegrepen. Meer beenruimte. |
| Cairns | Osaka Tokyo | 7h50 7h40 | Airbus A330 Airbus A330 | |
| Sydney | Phuket Honolulu | 9h30 10h45 | Airbus A330 Airbus A330 | |

AirAsia X

AirAsia X is een lowcostcarrier uit Maleisië die werd opgericht in 2007. AirAsia X vliegt naar bestemmingen in Azië en Oceanië. De eerste route was tussen Kuala Lumpur International Airport en Gold Coast Airport (Australië). AirAsia X is een dochtermaatschappij van AirAsia en voert alleen maar vluchten uit waarvan de vliegtijd langer is van vier uur en half. De vluchten worden uitgevoerd met een A330-300. Al deze vliegtuigen zijn geleased. Sinds 2009 vloog AirAsia X ook naar Londen en Parijs (met een Airbus A-340), wat hun enige Europese bestemmingen waren. In 2012 werden de routes stopgezet.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|--------------|------------|------------|--------------------------|---|
| Kuala Lumpur | Jeddah | 9h15 | Airbus A330 / A340 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingecheckte bagage betalend (vooraf korting, op luchthaven standaardtarief). ▪ Handbagage max. 1 x 7kg (56x36x23cm). ▪ Drinkjes en maaltijden betalend. ▪ Supplement voor zetelkeuze. ▪ Naast <i>economy</i> ook een <i>Premium Class</i> met enige verschil dat je dan een <i>flat bed</i> hebt (dus je moet ook betalen voor bagage en maaltijden). |
| | Beijing | 6h | | |
| | Chengdu | 4h20 | | |
| | Gold Coast | 8h40 | | |
| | Hangzhou | 5h | | |
| | Kathmandu | 4h30 | | |
| | Melbourne | 8h25 | | |
| | Osaka | 6h40 | | |
| | Perth | 5h40 | | |
| | Seoul | 6h15 | | |
| | Shanghai | 5h10 | | |
| | Sydney | 8h45 | | |
| | Tapei | 4h20 | | |
| Tokyo Haneda | 7h10 | | | |

Cebu Pacific

Cebu Pacific Air is een Filipijnse lowcostcarrier met Manilla als basis. Er wordt voornamelijk gevlogen naar buurlanden als Japan, China, Maleisië en Indonesië. Ook biedt Cebu Pacific een verbinding aan tussen Manilla en Dubai (Verenigde Arabische Emiraten). Cebu Pacific Air staat op de zwarte lijst van de Europese Unie.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|------------|-------------|-------------------|----------------|--|
| Manilla | Dubai | 9h | Airbus A330 | <ul style="list-style-type: none">▪ Drankje en maaltijden aan boord tegen betaling.▪ Ingecheckte bagage tegen betaling. |

Lion Air

Lion Air is een Indonesische lowcostcarrier. Naast binnenlandse vluchten vliegt Lion Air ook naar Maleisië, Singapore, Vietnam en Saoedi-Arabië.

| Van | Naar | Vluchtduur | Toestel | Service |
|------------|-------------|-------------------|----------------|--|
| Jakarta | Jeddah | 9h40 | Boeing 747 | <ul style="list-style-type: none">▪ Drankje en maaltijden aan boord tegen betaling.▪ Ingecheckte bagage tegen betaling. |

4.4 *Waarom zou het kunnen falen*

Het idee van long haul lowcostvluchten is niet nieuw, maar eerdere pogingen waren niet succesvol. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste faalfactoren en een aantal gefaalde long haul lowcostcarriers uit het verleden.

4.4.1 Faalfactoren

Mogelijke faalfactoren uit de literatuur (volgens Wensveen & Leick, 2009) van het long haul lowcostmodel zijn:

- Slecht management
- Onderkapitalisatie
- Overexpansie
- Onflexibele organisatie

Andere faalfactoren die uit de interviews naar voor kwamen zijn:

- De brandstofprijs.

“Je zit met een kerosineprijs die exponentieel groeit” (R2).

- Het personeel.

“De rusttijden van de crew moeten gerespecteerd worden. Er zijn dus minder kansen voor hoge arbeids- en vliegtuigenproductiviteit” (R2)

- *Seat factors* zijn al erg hoog op langeafstandsvluchten.
- Het wettelijk kader van luchtvervoer.

“Je zit met bilaterale akkoorden tussen landen” (R2).

In Europa is luchtvaart volledig geliberaliseerd. Dankzij het *openskies agreement* kan elke luchtvaartmaatschappij binnen de Europese Unie vliegen vanuit elk land binnen de Europese Unie. Maar voor internationaal verkeer gelden er nog steeds bilaterale akkoorden tussen staten onderling. Als luchtvaartmaatschappij moet je dus eerst toestemming krijgen om in een land te mogen landen. Als je die toestemming niet krijgt, dan kan je niet landen in dat land (zie bijlage 9). Toch erkennen steeds meer landen dat liberale toegang tot het luchtruim een multiplicatoreffect heeft op de economie en dat de bescherming van hun nationale luchtvaartmaatschappijen niet opwegen in de kosten-baten vergelijking tegen hun nationale belangen.

4.4.2 Gefaalde projecten

Laker Airways

Laker Airways was een Britse lowcostcarrier die in 1966 werd opgericht. Aanvankelijk was het een chartermaatschappij, maar in 1977 werd het de eerste long haul lowcostcarrier die vluchten aanbood tussen Londen Gatwick en New York JFK. Deze route kreeg de naam SkyTrain. Later volgde ook nog vluchten naar Los Angeles en Miami. Er was sprake van slechts één klasse aan boord en passagiers moesten bijbetalen voor maaltijden en drankjes aan boord. Laker Airways had maar één vliegtuig (McDonnell Douglas DC10). Om de kosten zoveel mogelijk te drukken, maakte ze geen gebruik van een reservatiesysteem. Passagiers moesten dus in lange rijen aanschrijven aan de luchthavenbalie of in het Laker Airways stadskantoor om een ticket te bemachtigen. De luchtvaartmaatschappij kreeg het erg moeilijk door de recessie in de jaren '80 en werd in 1982 failliet verklaard.

Zoom Airlines

Het Canadese Zoom Airlines werd opgericht in 2002 en verzorgde vluchten tussen Europa (Londen Gatwick, Manchester, Belfast, Wales, Parijs CDG, Rome, Amsterdam), Amerika (Fort Lauderdale, New York JFK, San Diego), Canada (Calgary, Vancouver, Winnipeg, Halifax, Ottawa, Toronto, Montreal), de Caraïben (Barbados, Bermuda, Trinidad, Grenada, Jamaica), Zuid-Amerika (Guyana) en Azië (Phuket). De eigenaars van Zoom Airlines richtten GO Travel Direct Vacations op, wat mogelijk maakte om hun eigen vluchten direct te verkopen zonder gebruik te maken van reisagenten. Zoom Airlines had twee Boeing 757's en 3 Boeing 767's. Doordat Zoom Airlines de brandstofrekening en de leasekosten niet meer betaalde, werden ze genoodzaakt de activiteiten stop te zetten in 2008.

People Express Airlines

People Express Airlines was een Amerikaanse lowcostcarrier met hubs in Newark, Denver en Baltimore. In 1983 startte People Express vluchten tussen Newark en Londen Gatwick met een geleasede Boeing 747. Tickets werden aangeboden aan 149 USD *oneway*. Het werd een groot succes en tickets waren vaak verschillende maanden op voorhand al uitverkocht. Later werden ook Montréal en zelfs Brussel aan het internationale netwerk toegevoegd. De luchtvaartmaatschappij had een erg eenvoudige prijsstructuur. Alle tickets werden tegen dezelfde prijs verkocht (met soms kleine verschillen tussen *peak* en *off-peak* periodes). Er werd naast een *economy class* ook een *Premium Class* aangeboden. De tickets werden cash aan boord betaald bij het begin van de vlucht. Passagiers mochten één stuk handbagage gratis meenemen en voor een ingecheckte bagage werd een supplement van 3 USD aangerekend. Zo was People Express de eerste Amerikaanse luchtvaartmaatschappij die een supplement vroeg voor ingecheckte koffers. Ook werd er een kleine meerkost gevraagd voor drankjes en maaltijden aan boord.

In 1985 kocht People Express Frontier Airlines en later ook Britt Airways. Deze agressieve inkoop zorgde voor een enorme schuldenlast. Op datzelfde moment verbeterden de traditionele luchtvaartmaatschappijen hun yield management systemen, wat ervoor zorgde dat zij beter konden concurreren met People Express. De schuldenlast en toenemende concurrentie zorgden ervoor dat People Express van strategie veranderde en zakenreizigers wilde aantrekken, in de hoop zo hun prijzen te doen stijgen. De vliegtuigen kregen een metamorfose en er werd een frequent flyer programma opgestart. Hun eenvoudige prijsstructuur werd vervangen door een veel duurder yield management systeem. In 1987 nam Continental Airlines dan uiteindelijk People Express over en verdween de naam People Express (Morrell, 2008).

Oasis Hong Kong Airlines

Oasis Hong Kong Airlines was een lowcostcarrier uit Hong Kong. Sinds oktober 2006 vlogen ze vier keer per week van Hong Kong International Airport naar Londen Gatwick met een Boeing 747. Anders dan de meeste prijsvechters bood Oasis ook een uitgebreide *business class* aan en koos het niet voor secundaire luchthavens. Bovendien was er entertainment aan boord en werden er ook maaltijden geserveerd. Onenigheid onder de investeerders, hoge olieprijsen en het feit dat men de operaties niet winstgevend kreeg, hebben geleid tot het faillissement in april 2008. Oasis was van plan om ook nog te vliegen naar Milaan, Rome, Oakland, Berlijn, Keulen, New York, Chicago en Parijs, maar dat is dus nooit gebeurd (Morrell, 2008).

Viva Macau Airlines

Viva Macau Airlines was een Chinese lowcostcarrier met als thuisbasis Macau International Airport. Viva Macau werd opgericht in 2005. In maart 2010 werd de licentie van Viva Macau ingetrokken door de overheid omdat Viva Macau zich niet aan de eisen voor openbare luchtvervoersdiensten hield. Er lopen nog steeds rechtszaken tegen deze beslissing. Viva Macau had 3 Boeing 767's en vloog vanuit Macau naar Sapporo en Tokyo (Japan), Jakarta (Indonesië), Hanoi en Ho Chi Minh City (Vietnam) en Melbourne in Australië (Morrell, 2008).

4.5 Toekomstige scenario's

Zowel Ryanair als Emirates hebben al laten weten dat ze plannen hebben om long haul lowcost vluchten op te starten.

4.5.1 Emirates

Emirates is de nationale luchtvaartmaatschappij van de Verenigde Arabische Emiraten, met als thuisbasis Dubai International Airport (DXB).

In 2005 schoof Emirates een scenario naar voren om met een Airbus A380 met slechts één klasse (economy) en 760 zitplaatsen long haul lowcost vluchten uit te voeren. Aan boord zouden er geen galleys zijn (alleen drankstanden), maaltijden en drankjes zouden betalend zijn, net zoals in-flight entertainment. Wel zou de passagier 25 kg bagage gratis mogen meenemen. En dat vanuit Londen Stansted, een echte lowcostluchthaven. Emirates gaf het voorbeeld van een Londen-Adelaide (Australië) retourtarif van 530 USD, wat aanzienlijk goedkoper is dan de bestaande economy-tarieven op dit moment (Morrell, 2008).

Figuur 26: Airbus A380 van Emirates.



Bron: www.avioners.net

4.5.2 Ryanair

In 2007 kondigde Ryanair aan dat ze plannen heeft om een lowcost trans-Atlantische operatie op te richten in een aparte vennootschap. Het project wacht op de volgende grote crisis wanneer de luchtvaartmaatschappij verwacht goedkoop genoeg te kunnen vliegen zodat de vluchten levensvatbaar zijn. Het plan zou zijn om met een vloot van ongeveer 40 tot 50 lange-afstandsvliegtuigen, zoals Boeing 787, Airbus A330 of A350, te opereren en om

drie of vier vliegtuigen te baseren op sommige van haar bestaande bases en zo naar vijf of zes bestemmingen in de VS te vliegen. Het voordeel van het idee van Ryanair is dat door het stationeren van een aantal long haul toestellen op bestaande bases, er een zekere vorm van *feed* ontstaat: aankomende passagiers op die basis kunnen overstappen op een long haul vlucht van Ryanair. Zo ontstaat er eigenlijk een *hub-and-spoke* netwerk.

Toch zou de service aan boord worden opgedeeld in twee klassen: de gewone *economy* en een *premium business product*, iets wat niet bestaat op korte afstandsvluchten van lowcostcarriers. Het aanbieden van tarieven voor slechts 10 euro zou mogelijk moeten zijn doordat er gekozen zal worden voor secundaire luchthavens zoals Baltimore (in plaats van Washington), Providence Rhode Island (in plaats van Boston), New York Long Island Islip Macarthur (in plaats van New York JFK), enz. Er zal daarbij getracht worden om met een hoge bezettingsgraad te opereren, waarbij drankjes en maaltijden betalend zijn, en *duty-free* en *in-flight entertainment* belangrijke inkomsten zullen vormen (Morrell, 2008).

Figuur 27: Mogelijke long haul bestemmingen van Ryanair.



Bron: <http://www.thesun.co.uk/sol/homepage/news/24962/Ryanair-to-slash-US-flights-to-6.html>

4.5.3 Andere geplande maar nooit uitgevoerde projecten

Civair

Civair is een Zuid-Afrikaanse luchtvaartmaatschappij, maar de *core business* is het uitvoeren van helikopter charters in Zuid-Afrika. De twee belangrijke hubs van Civair zijn Kaapstad en Gauteng. In 2004 was het de bedoeling om langeafstandsvluchten te gaan uitvoeren tegen lage prijzen. Het ging hierbij om een verbinding tussen Kaapstad en Londen Stansted met een Boeing 747, drie keer per week. Dit plan werd echter nooit uitgevoerd.

Feel Air

Het idee ontstond in 2009 maar werd afgeblazen in 2011. De bedoeling was om van Oslo en Stockholm naar New York JFK en Bangkok te vliegen met een Airbus A330 (307 seats). Op de website staat te lezen dat er gewacht wordt op betere economische tijden zodat Feel Air alsnog kan worden opgestart.

4.6 Noodzakelijke aanpassingen aan het LCC-model

Hieronder worden de verschillende elementen van het lowcostmodel op korte afstand getoetst op de mogelijkheid om ze om te zetten op langeafstandsvluchten.

4.6.1 Klassen aan boord en service level

“Hoe langer de vlucht wordt, hoe groter de nood om twee klassen te hebben” (R6).

De business passagier

Zakenreizigers reizen doorgaans met full service carriers. Vaak zelfs business, want de rekening is voor de firma. Enkel prijsbewuste zakenreizigers maken gebruik van lowcostcarriers. Hier denken we bijvoorbeeld aan EasyJet die als lowcostcarrier toch erg op zakenreizigers mikt. Zeker vanuit Brussel met vluchten naar Genève en Milaan.

Het is uitgerekend de zakenreiziger die long haul vluchten rendabel maakt. Op langeafstandsvluchten blijft er ook een aanzienlijk deel van de passagiers bereid om een hogere prijs te betalen voor slaapstoelen en andere gemakken. Op de verkoop van een *economy seat* hebben de luchtvaartmaatschappijen niet zo'n hoge marge. Maar op de verkoop van *business class* tickets hebben ze wel een hoge marge. Met business passagiers die vele duizenden dollars betalen voor hun *business class ticket*, worden de marginale kosten van de gemixte vlucht met achteraan *economy class*, aanzienlijk gedaald (Francis et al., 2007). Zij dekken dus een groot deel van de kosten.

“Het is echter erg moeilijk om met een lowcostmodel een goed marketingmodel op te stellen dat ook business passagiers aantrekt. Als je enkel een full economy cabine hebt, dan zal je weinig inkomsten genereren. Als je dan toch kiest om er een premium cabine aan toe te voegen, dan zal je een pak kosten moeten maken” (R3).

Economy+, premium class of business class – what's in a name

Bij klassieke maatschappijen zorgen de *business class* passagiers namelijk voor veel inkomsten. Uit de interviews is dan ook naar voren gekomen dat er best een soort van tussencabine gecreëerd kan worden. Er zijn namelijk altijd passagiers die de *willingness to pay*²² hebben om bij te betalen voor extra comfort. Er wordt hierbij dan gedacht aan meer beenruimte, één gratis ingecheckte bagage en catering. Dit zou dan aangeboden worden tegen een aanzienlijke meerprijs. Heel wat long haul charter- en hybridemaatschappijen bieden naast *economy class* ook een tussenklasse aan (*Comfort Class, Economy+, ...*).

Jetairfly heeft een interessant product. Haar langeafstandsvluchten naar de Caraïben worden uitgevoerd met een Boeing 767. *Economy class* telt 152 zetels met een *pitch* van 30 inch. Dat is vergelijkbaar met de lowcostcarriers. De *Comfort Class* telt 105 zetels en heeft een *pitch* van 34 inch. Andere voordelen van deze tussenklasse zijn: afzonderlijke check-in, grotere *luggage allowance*, VIP-lounge in de luchthaven, *priority luggage*, *fast lane security*, upgrade van maaltijden door sterrenchef, alcoholische dranken, iPad met *inflight entertainment*, ... De *Comfort Class* telt dus bijzonder veel zetels, en dat in tegenstelling tot de *business class* van traditionele maatschappijen. Bij Brussels Airlines telt de *business class* tussen Brussel en New York slechts 30 zetels.

Tabel 4: Pitch in economy en premium economy bij verschillende soorten long haul carriers.

| Luchtvaartmaatschappij | Economy | Premium Economy |
|------------------------|---------|-----------------|
| British Airways | 31" | 38" |
| Virgin Atlantic | 31" | 38" |
| Monarch | 31" | 34" |
| Jetairfly | 30" | 34" |
| Thomsonfly | 33" | 37" |
| Air Transat | 32" | 34" |

Bron: <http://www.seatguru.com/>

Ter vergelijking: de *pitch* bij Ryanair op korte afstand bedraagt 30".

Frills²³

Het is moeilijk om alle *frills* achterwege te laten. Zo is er op langere vluchten meer nood aan *in-flight entertainment* dan op korte vluchten. Momenteel worden er op vluchten van Ryanair allerlei extra's verkocht. Voorbeelden zijn telefoonkaarten, rookvrije sigaretten, kalenders, enz.

²² Zie woordverklaringen p. 13

²³ Zie woordverklaringen p. 12

“Alle middelen om extra inkomsten te genereren zullen behouden worden, en zelfs nog uitgebreid worden” (R6).

“De long haul operatie gaat veel complexer zijn en zal dus veel meer georganiseerd moeten zijn” (R2).

Hierbij denk ik bijvoorbeeld aan het *free seating* systeem van Ryanair. Dit is onmogelijk op langeafstandsvluchten. Je hebt families die graag bij elkaar wensen te zitten enz. Het op voorhand toekennen van een zitplaats is dus noodzakelijk. Bij Ryanair is dit mogelijk omdat op hun toestellen slechts 180 passagiers kunnen, maar op langeafstandsvliegtuigen geraken gemakkelijk 300 passagiers aan boord en is dit systeem niet wenselijk.

“Catering moet betalend blijven en bij voorkeur op voorhand via de website bestelbaar. Zo weten de carriers exact wat ze moeten meenemen, wat bijdraagt aan een vliegtuig dat minder weegt en dus zuiniger vliegt” (R6).

4.6.2 Distributie

E-ticketing en e-marketing zijn innovaties die bij short haul lowcostcarriers veelvuldig gebruikt worden en het is makkelijk te kopiëren naar langeafstandsvluchten. Luchtvaartmaatschappijen zoals British Airways, Lufthansa en American Airlines verkopen een groot deel van hun tickets voor langeafstandsvluchten via hun website in hun thuismarkten, maar voor buitenlandse markten zijn zij nog steeds erg afhankelijk van reisagenten en CRS-systemen (Francis, et al., 2007). Nieuwkomers (t.t.z. long haul lowcostcarriers) zullen met hetzelfde probleem geconfronteerd worden.

4.6.3 Vliegtuigtypes

Voor langeafstandsvluchten kunnen uiteraard niet dezelfde vliegtuigen gebruikt worden als voor korte afstandsvluchten. De gegeerde Boeing 737's van Ryanair of de Airbus A320's van EasyJet zijn hier dus niet geschikt voor. Het gebruik van grotere vliegtuigen doet de kosten per eenheid aanzienlijk stijgen. Momenteel hebben lowcostcarriers slechts één vliegtuigtype

in hun vloot. Dit zorgt voor een aanzienlijke kostenbesparing. Een Boeing 737 kan echter niet efficiënt werken op sectoren van meer dan 5 uur. Bij de Boeing 757 is dit 7 uur. Op het merendeel van de verre markten is de Boeing 767 dan de kleinste mogelijke optie met 274 tot 290 zetels in een *high density*-configuratie zoals die gebruikt wordt bij Thomsonfly. Charters werken dus ook op lange afstand. Geen van deze vluchten worden uitgevoerd met vliegtuigen die groter zijn dan de Boeing 767 of de Airbus A330, omdat deze *point-to-point* markten niet groot genoeg zijn.

Nieuwe vliegtuigtypes zoals de Airbus A350 en de Boeing 787 zijn erg milieuvriendelijke en zuinige toestellen. Als je een Airbus A380 of een Boeing 747 met slechts één cabine (*full economy*) zou aanbieden dan heb je de laagste kosten per eenheid. Zo telt de Airbus A380 800 zitplaatsen, maar er zijn slechts weinig markten die hier groot genoeg voor zijn. Zo'n A380 kan dan wel enkel ingezet worden op drukke routes zoals Londen – New York. Op andere routes zal dit niet competitief zijn en zal er onvoldoende marktaandeel behaald worden. Je zou echter wel een volledig dek moeten hebben voor ingecheckte bagage, dus veel plaats voor cargo²⁴ zal er dan niet zijn. Een mogelijk oplossing zou dan weer zijn dat je ingecheckte bagage betalend maakt.

In onderstaande tabel wordt het maximaal aantal passagiers per vliegtuigtype weergegeven.

Tabel 5: Vliegtuigtypes en hun capaciteit.

| Type | Max. aantal pax |
|---------------------------|-----------------|
| Airbus A330 | 440 |
| Airbus A340 | 520 |
| Airbus A350 ²⁵ | 350 |
| Airbus A380 | 853 |
| Boeing 747 | 524 |
| Boeing 757 ²⁶ | 289 |
| Boeing 767 | 290 – 350 |
| Boeing 777 | 400 – 440 |
| Boeing 787 | 263 – 282 |

Bron: eigen verwerking.

²⁴ Zie woordverklaringen p. 10

²⁵ In ontwikkeling

²⁶ *Narrow body*, dus niet geschikt voor bepaalde long haul vluchten. Zie woordverklaringen p. 12

4.6.4 Connecting traffic

Long haul vluchten van en naar Europa zijn vooral geconcentreerd op primaire hubs (Amsterdam, Parijs CDG, Londen LHR, Munchen, ...) met veel transferverkeer (Maertens, 2010). Hubs zijn veel belangrijker voor langeafstandsvluchten dan voor short haul vluchten. Zo stelt Hooper (2005:342) dat: *“the economics of consolidating traffic at hubs and using larger aircraft becomes compelling over long distances”*. Alderighi, Cento, Nijkamp en Rietveld (2005:334) stellen dat: *“the need to bundle demand on larger long haul flights does reinforce and preserve the hub-and-spoke configuration”*. Door hun *point-to-point* netwerk hebben lowcostcarriers geen *feed*, en dat is nu net wat long haul routes nodig hebben. Het komt er dus op neer dat je voor long haul vluchten een goed *hub-and-spoke* netwerk moet hebben en dat terwijl short haul lowcostcarriers gebruik maken van het flexibele *point-to-point* netwerk.

Virgin Atlantic is een van de weinige full service carriers die meer op *point-to-point* markten vliegt. Virgin Atlantic vliegt enkel long haul en verbindt Londen met o.a. New York, Los Angeles, Shanghai, Tokio en Johannesburg, alle dichtere Britse markten dus. Dit zijn de soort routes die een long haul lowcostcarrier zou kunnen vullen tegen een redelijke frequentie. Zo kunnen ze vermijden dat ze in het vaarwater van chartermaatschappijen terecht komen (Morrell, 2008).

Alleen erg drukke routes - waar dus veel vraag voor is - zouden op lange afstand gebruik kunnen maken van een *point-to-point* netwerk. We denken hierbij dan bijvoorbeeld aan vluchten vanuit Londen naar de Verenigde Staten en een handvol vluchten vanuit Parijs, naar New York bijvoorbeeld. Andere vluchten zijn namelijk sterk afhankelijk van aansluitend verkeer (*connecting flights*) op één of beide eindpunten van de route. Bijvoorbeeld, 85 % van de passagiers op de route van American Airlines tussen Manchester en Chicago heeft een aansluiting in Chicago. Zelfs op de Londen - Chicago van American Airlines is dat nog meer dan 60 % (Francis et al., 2007).

Hubs bieden ook een levensvatbaar concurrerend alternatief voor rechtstreekse vluchten op lange afstand voor reizigers die geld willen besparen. Zo zijn reizigers bereid om van Londen naar San Francisco te vliegen via Minneapolis of van Londen naar Singapore via Dubai als dat 20 % goedkoper is. Weinigen zouden echter Londen - Venetië overwegen via Frankfurt of Manchester - Parijs via Brussel (Francis et al., 2007).

4.6.5 Luchthavens

Long haul concentreert zich momenteel voornamelijk op primaire luchthavens. Lowcostcarriers daarentegen vliegen tot nu toe bijna uitsluitend vanuit secundaire luchthavens. De vraag is dan ook vanuit welk type luchthaven long haul lowcostcarriers zullen opereren.

“Indien de primaire luchthavens hun prijsstructuur verlagen en hun vluchtafhandeling optimaliseren zullen zij de ideale basis zijn. Secundaire luchthavens hebben vandaag reeds middellange vluchten en kunnen dus niet uitgesloten worden voor long haul operaties, maar meestal zal dit beperkt blijven tot point-to-point verkeer” (R4).

Zoals reeds in het vorige hoofdstuk vermeld werd, hebben secundaire luchthavens tal van voordelen voor luchtvaartmaatschappijen. Doorgaans zijn ze goedkoper (m.b.t. luchthaventaksen en afhandelingskosten) en hebben ze vaak ook de capaciteit (in termen van *slots*) om nieuwkomers te ontvangen. Ook is in sommige gevallen de *runway* lang genoeg om langeafstandsvliegtuigen te ontvangen (Maertens, 2010). Wanneer een luchthaven langeafstandstoestellen wenst te ontvangen, dan moet deze luchthaven hiervoor gecertificeerd zijn. Het is de ICAO die deze vergunningen uitdeelt. Zo is de *runway* van de luchthaven van Charleroi wel lang genoeg om een Airbus A330 te accommoderen, maar daar heeft de luchthaven nog geen vergunning voor.

Bovendien is de thuismarkt van bepaalde secundaire luchthavens vaak niet groot genoeg. Het is gemakkelijk om een Boeing 737 te vullen voor een vlucht van Charleroi naar Malaga, maar het is al aanzienlijk moeilijker om een Boeing 777 te vullen van Charleroi naar Chicago.

4.6.6 Cargo

Netwerkcarriers hebben het voordeel van de *economies of scope*²⁷ door het combineren van zowel passagiers als cargo. Lowcostcarriers proberen cargo te vermijden op korte afstand. Cargo zorgt er namelijk voor dat de *turnaround* aanzienlijk omhoog gaat, waardoor de vliegtuigen minder lang in de lucht zijn en dus ook minder renderen. Op long haul is cargo echter erg belangrijk voor luchtvaartmaatschappijen. Het is op deze routes namelijk een belangrijke bron van inkomsten.

²⁷ Zie woordverklaringen p. 11

“Cargo zorgt voor ongeveer 20 % van de revenue. Als je dat niet doet op langeafstandsvluchten, dan benut je uw vliegtuig niet volledig” (R3).

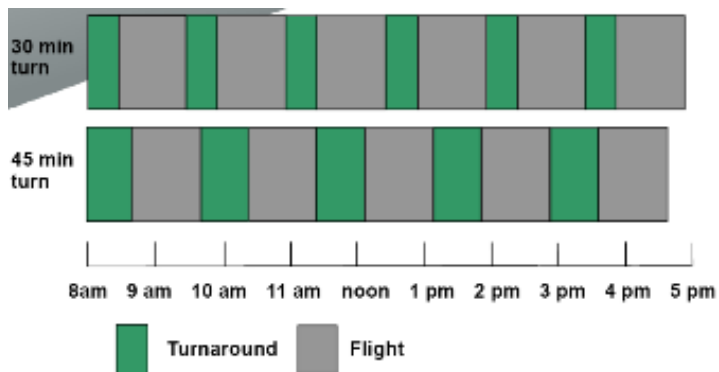
Wanneer lowcostcarriers langeafstandsvluchten zouden ondernemen, is het dus bijna onvermijdelijk om cargo-activiteiten op te starten, wat dan weer zorgt dat deze lowcostcarriers dichter gaan aanleunen bij het traditionele model van een full service carrier (Francis, et al, 2007).

4.6.7 Turnaround

“Het succes van lowcostcarriers gaat om de optimale exploitatie van vliegtuigen. Die moeten namelijk zoveel mogelijk in de lucht en zo min mogelijk aan de grond” (R7).

Een belangrijk kostenvoordeel van short haul lowcostcarriers zijn hun korte *turnarounds*. Dit zorgt voor een hogere productiviteit van vliegtuigen en bemanning. Dit wordt in onderstaande figuur weergegeven.

Figuur 28: Turnaround van korte afstandsvluchten.

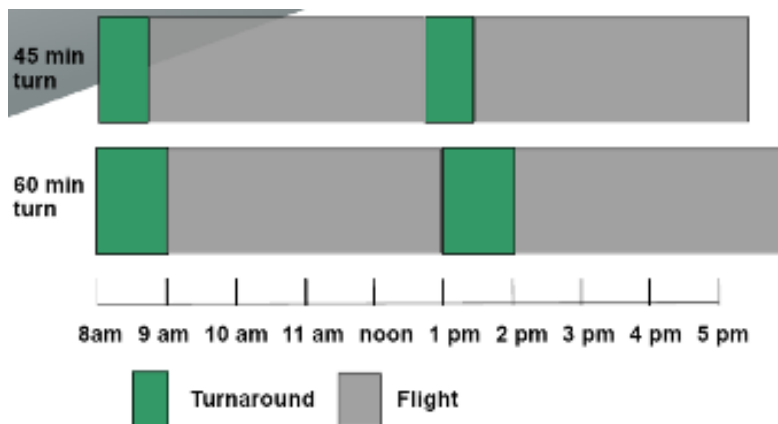


Bron: Mason, 2008:7.

“Je hebt sowieso een langere vluchttijd, dus het systeem van zoveel mogelijk rotaties vervalt”
(R2).

Voor langeafstandsvluchten is er echter een langere *turnaround* nodig. Momenteel houden de full service carriers hun toestellen zo'n 15u per dag in de lucht. Een verdere toename zal stuiten tegen tijdzones en de openingstijden van luchthavens.

Figuur 29: Turnaround van langeafstandsvluchten.



Bron: Mason, 2008:55.

4.6.8 Prijsstructuur

Wensveen & Leick (2009) schatten dat long haul lowcostcarriers een kostenvoordeel zullen hebben van 20-25 % op full service carriers, en dat terwijl dat op korte afstand 40 tot 60 % is. Sommige respondenten zijn echter erg pessimistisch over het long haul lowcostverhaal. Zeker als het gaat over de tarieven die je voor long haul lowcost kan vragen.

“Alles hangt er van af wat men ‘lowcost’ noemt. Gemiddelde ticketprijzen tussen de €50 en €60 enkele reis zoals bij EasyJet en Ryanair zijn hier niet mogelijk” (R4).

“Je kan het tariefmodel van lowcost op intra-Europese vluchten niet toepassen op long haul. Je zal de prijs nooit onder de €350 heen en terug krijgen” (R3).

4.6.9 Personeel

Op langeafstandsvluchten moet men nog steeds rekening houden met overzeese verblijfskosten en vergoedingen want het is fysiek onmogelijk voor het personeel om na elke vlucht terug te keren naar de basis. Cabinepersoneel kan gereduceerd worden naar het veiligheidsminimum (1 per 50 passagiers), hoewel dit een verhoogde druk kan plaatsen op de resterende crew. De levensvatbaarheid van long haul lowcostcarriers kan aanzienlijk bepaald worden door de loonkosten te drukken. Lonen verschillen toch sterk over de hele wereld. En als je kan besparen op loon, dan kunnen bepaalde andere diensten wel intact blijven. Dit is hoofdzakelijk de strategie van carriers zoals Thai International en Emirates (Francis et al., 2007).

4.7 Mogelijke routes en bestemmingen

Uit de interviews en literatuur zijn er een aantal mogelijke routes en bestemmingen naar voren gekomen. Deze worden hieronder kort toegelicht.

“Een nieuwe markt kan gecreëerd worden door een interessante bestemming aan te vliegen tegen zeer lage tarieven. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, is er heel veel mogelijk en dus zeker ook een New York, Boston, Montreal of Mexico” (R4).

4.7.1 Long haul lowcost vanuit België

“Ons marktpotentieel in België is te beperkt. Je ziet dat touroperators bestemmingen combineren omdat de markt te klein is” (R3).

Brussels Airport

Vanuit ons land bewijst Jetairfly dat het mogelijk is om vanuit Brussels Airport long haul vluchten naar het Caraïbisch gebied aan te bieden. Dit gebeurt met driehoeksvluchten: Brussel – Cancun (Mexico) via Varadero (Cuba), twee maal per week.

Brussels Airport heeft al een uitgebreid trans-Atlantisch netwerk, zeker wat de Amerikaanse Oostkust betreft, dus er heerst al een hevige concurrentie. Tot september 2012 waren er dagelijks vier vluchten naar New York (American Airlines, Delta Airlines, Jet Airways en Brussels Airlines). In september 2012 zijn zowel American Airlines als Jet Airways gestopt met deze dagelijkse verbinding. Zo is Brussels Airlines in twee maanden tijd marktleider kunnen worden. Een bijkomende verbinding volgens het lowcostmodel zou dus mogelijk zijn.

Brussels South Charleroi Airport

BSCA heeft al laten weten dat het geïnteresseerd is om langeafstandsvluchten te accommoderen. Zo liet bevoegd minister André Antoine in de pers optekenen dat het wenselijk zou zijn dat er een verbinding tussen Charleroi en New York zou komen. BSCA heeft die mogelijkheid laten onderzoeken en het zou mogelijk zijn (zie bijlage 3).

4.7.2 Long haul lowcost buiten België

Long haul lowcostcarriers zullen meest waarschijnlijk het succesvolst zijn in:

- Pure leisure markten, zeker in VFR-markten waar de vlucht de grootste reiskost is. Dit kan gedaan worden op een lagere frequentie (dus niet dagelijks) want je zit hier niet met *business traffic*. Het gevaar is echter wel dat je met bestaande charter- en hybridemaatschappijen gaat concurreren.
- Dichte ('drukke') *point-to-point* markten moet mogelijk zijn om een dagelijkse vlucht te vullen. Hierbij denken we aan routes waar veel vraag naar is vanuit grote steden. Voorbeelden zijn Londen, Parijs en Frankfurt.
- In hun onderzoek uit 2012 concluderen Daft & Albers dat er diverse onbenutte markten bestaan die wel *point-to-point* bediend zouden kunnen worden. Het gaat hier om onderbenutte routes waar potentieel is en die momenteel nog niet echt door full service carriers worden aangeboden.

Uit datzelfde onderzoek van Daft & Albers uit 2012 blijkt dat het aanbieden van long haul lowcostvluchten mogelijk is. Ze kwamen tot de conclusie dat de noodzakelijke *load factor* 65 % is (= *breakeven*) op een Airbus A330 tussen twee steden. Daar zijn minstens 7026 passagiers per week nodig, een niveau dat Lufthansa met gemak haalt op de dagelijkse rechtstreekse verbinding van Düsseldorf naar New York. Bovendien zijn er op deze vlucht van Lufthansa amper *interlining* mogelijkheden als gevolg van *flight scheduling*.

Het is dus duidelijk dat een long haul lowcostcarrier aan *cherry picking* zal moeten doen als het gaat over bestemmingen.

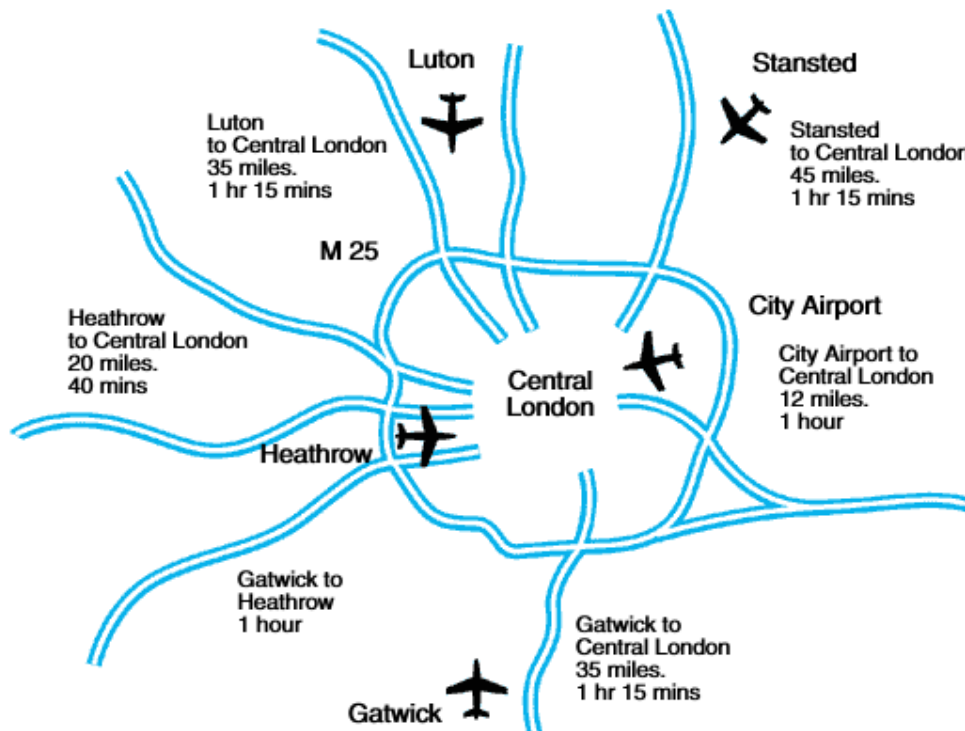
Vanuit Londen

Waarschijnlijk zal de markt tussen het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten de meeste kans tot slagen hebben. Vanuit Londen wordt er best niet vanuit Londen Heathrow gevlogen. Dit is een erg verzadigde luchthaven met capaciteitsproblemen. Bovendien is het een erg dure luchthaven. Daarom wordt er beter gekozen voor een andere luchthaven uit de Londens agglomeratie. De meest voor de hand liggende luchthavens zijn Stansted, Luton en Gatwick.

Naast Londen komen de steden Liverpool en Manchester ook in aanmerking. Londen telt vijf internationale luchthavens. Heathrow is de grootste. Daarnaast zijn er drie luchthavens die een lowcostkarakter hebben, namelijk Gatwick, Luton en Stansted. De City luchthaven ligt

het dichtst bij het centrum van Londen. De locatie van de verschillende luchthavens is te zien op figuur 30.

Figuur 30: Londense luchthavens.



Bron: <http://www.mydestination.com/london/usefulinfo/6143035/london-airports>

| | |
|---------------------------|---|
| Vanuit Londen naar | New York, Boston, Los Angeles, Chicago, San Francisco, Las Vegas, Miami, Orlando, Johannesburg, Barbados, Mexico, Montreal, Singapore, Hong Kong, Beijing, Tokio, ... OF bijvoorbeeld van Londen naar Adelaide of Macau via Colombo. |
|---------------------------|---|

Andere routes met veel potentieel

- Veel van de hierboven vermelde routes vanuit Londen zouden ook mogelijk kunnen zijn vanuit Parijs of Frankfurt. Bijvoorbeeld: Parijs – New York, Parijs – Montreal, Frankfurt – Singapore, Frankfurt – Johannesburg, ...
- Ook Dubai komt in aanmerking door haar centrale ligging in het centrum van de wereld, tussen Europa en Azië. Drukke routes zijn er bijvoorbeeld naar Singapore of Sydney.

- Andere Europese steden van waaruit long haul lowcostvluchten kunnen opereren zijn Barcelona of Madrid (bijvoorbeeld naar Miami of Zuid-Amerika) en Dublin (naar de Verenigde Staten).
- Een andere mogelijkheid is dat bestaande lowcostcarriers vanaf hun grootste basis langeafstandsvluchten gaan aanbieden. Ryanair vanuit Dublin bijvoorbeeld of Wizzair vanuit Boedapest. In dit geval moeten passagiers wel zelf instaan voor connecties en hun bagage. Dit zal dus complexer zijn.
- Er zit ook potentieel in langeafstandsvluchten vanuit Oost-Europese steden zoals Praag of Boedapest naar Aziatische steden.
- “Zoals Air Berlin”. Uit de interviews is ook naar voren gekomen dat Air Berlin een erg interessant product heeft. Vanuit Düsseldorf vliegen zij immers naar een aantal bestemmingen in de Verenigde Staten, het Caraïbisch gebied en naar Phuket in Azië.
- In Azië wordt in de interviews vaak verwezen naar het model en de bestemmingen van Air AsiaX vanuit Kuala Lumpur.

De discussie tussen primaire en secundaire luchthavens voor long haul lowcostroutes kwam in de interviews vaak naar voren. Vaak wordt aangegeven dat long haul lowcostcarriers naar de Verenigde Staten zouden moeten vliegen. Daar heb je namelijk voor de meeste hubs een degelijk secundair alternatief, vaak op relatief korte afstand van de steden. Air Berlin doet dit al en vliegt zo bijvoorbeeld vanuit Düsseldorf naar Fort Myers in Florida. Hieronder volgt een eigen samengesteld overzicht van enkele mogelijkheden.

Tabel 6: Primaire luchthavens in de VS en hun alternatieven.

| Stad | Primaire hub | Afstand tot stad | Alternatieven | Afstand tot stad | Opmerkingen bij de alternatieven |
|-----------------|---|-------------------------|---|------------------|---|
| San Francisco | San Francisco International Airport (SFO) | 22 km | Oakland International Airport (OAK) | 34 km | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus city voor Southwest Airlines ▪ Arkefly vanuit Amsterdam (seizoensgebonden) |
| | | | San Jose International Airport (SJC) | 75 km | |
| Los Angeles | Los Angeles International Airport (LAX) | 32 km | Long Beach Airport (LGB) | 37 km | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belangrijke luchthaven voor JetBlue Airways |
| | | | Burbank Bob Hope Airport (BUR) | 24 km | |
| | | | Orange County – Santa Ana John Wayne Airport (SNA) | 63 km | |
| Washington D.C. | Washington Dulles International Airport (IAD) | 42 km | Baltimore-Washington International Airport (BWI) | 56 km | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condor vanuit Frankfurt (seizoensgebonden) ▪ Focus city van Southwest Airlines |
| Boston | Boston Logan Airport (BOS) | 6 km | TF Providence Green Airport (PVD) | 95 km | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Luchthaven gelegen in Providence (Rhode Island), ten zuiden van Boston. ▪ Northeast corridor van Amtrack (hogesnelheidstrein), op 40 min. van Boston. |
| New York | New York John F. Kennedy Airport (JFK) LaGuardia Airport (LGA) Newark Liberty International Airport (EWR) | 31 km 17 km 21 km | Long Island Islip Macarthur Airport (ISP) | 85 km | |
| | | | Westchester County Airport (HPN) | 60 km | |
| | | | | | |
| Chicago | Chicago O'Hare (ORD) | 30 km | Chicago Midway (MDW) | 17 km | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus city van Southwest Airlines |
| Miami | Miami International Airport (MIA) | 9 km | Fort Lauderdale Hollywood International Airport (FLL) | 40 km | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belangrijke luchthaven voor cruisepassagiers Caraïben. ▪ Belangrijke luchthaven voor JetBlue Airways ▪ Condor vanuit Frankfurt (seizoensgebonden) |

| | | | | | |
|---------|-------------------------------------|-------|---|-------|---|
| Orlando | Orlando International Airport (MCO) | 19 km | Orlando Sanford International Airport (SFB) | 43 km | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arkefly vanuit Amsterdam ▪ Thomason Airways vanuit Birmingham en seizoensgebonden vanuit Bristol, East Midlands, Glasgow en Newcastle. Charter vanuit Edinburgh. ▪ Thomas Cook Airlines UK vanuit Manchester en seizoensgebonden vanuit Belfast, Glasgow en Londen Gatwick. ▪ Monarch Airlines vanuit Londen Gatwick, Manchester en seizoensgebonden vanuit Belfast, Cardiff, Glasgow en Newcastle. ▪ Toerisme: Universal Studios Florida, SeaWorld Orlando en Walt Disney World. |
| | | | Daytona Beach International Airport (DAB) | 85 m | |

*Andere alternatieven in Florida zijn Fort Myers en Tampa.

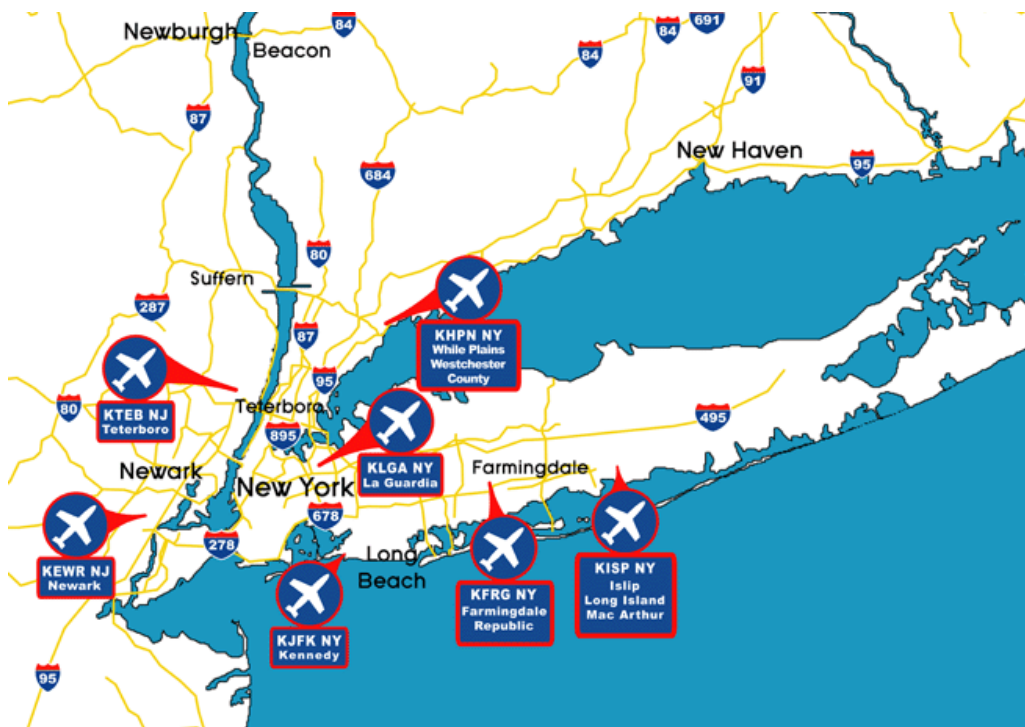
Hieronder volgen een aantal kaarten met de primaire en secundaire/alternatieve luchthavens op aangeduid.

Figuur 31: Luchthavens in de San Francisco Bay Area.



Bron: <http://sfcitizen.com/blog/tag/regional/>

Figuur 32: Luchthavens in New York en omgeving.



Bron: <http://www.abccorporate-aviation.com/Map-of-New-York-area-airports?page=plane>

Figuur 33: Luchthavens in Florida.



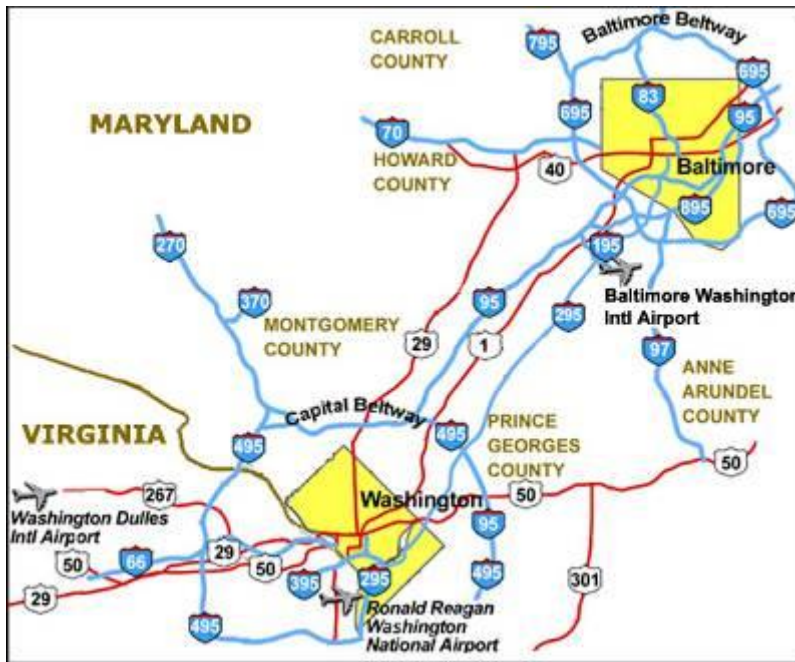
Bron: http://goflorida.about.com/od/gettingtoaroundflorida/ss/airtravel_2.htm

Figuur 34: Luchthavens in het Los Angeles County.



Bron: http://www.inetours.com/Los_Angelos/Pages/LA_freeways.html

Figuur 35: Luchthavens in de omgeving van Washinton & Baltimore.



Bron: <http://www.visitingdc.com/airport/washington-dc-airport-map.htm>

4.8 Finaal model

Hieronder volgt een finaal model dat tot stand gekomen is op basis van de literatuurstudie en de interviews.

Tabel 7: Finaal model van de "long haul lowcostcarrier".

| | Lowcostcarrier SH | Lowcostcarrier LH |
|---|---|---|
| Vliegtuiggebruik | Heel hoog | Hier moet uiteraard hetzelfde nagestreeft worden, ookal zal dit moeilijker zijn door de langere vluchttijd en de langere <i>turnarounds</i> . |
| Vliegtuigtypes | Eenzelfde, meestal Boeing 737 of Airbus A320. | De toestellen die lowcostcarriers op korte afstand gebruiken zijn niet geschikt voor langeafstandsvluchten. Er moet dus voor een <i>wide body</i> gekozen worden. Er zijn diverse mogelijkheden, maar er moet wel voor één en hetzelfde type gekozen worden (zo zijn de kosten voor personeelstraining en onderhoud lager): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je kan kiezen voor de goedkoopste toestellen die net goed genoeg zijn om de afstand te overbruggen. Voorbeelden zijn de Boeing 757 en de Boeing 767. Voor heel verre bestemmingen (vb. Zuid-Afrika of het Verre Oosten) kan een Airbus A330 gebruikt worden. ▪ Nieuwe vliegtuigtypes zijn veel zuiniger maar duurder. We denken hierbij aan de Airbus A350 en de Boeing 777 Next Generation. Via een leasemaatschappij kan het wel een pak goedkoper. ▪ Bij heel veel vraag is de Airbus A380 geschikt. Hoe meer capaciteit, hoe lager de <i>seat cost</i>. |
| Luchthavens | Secundaire | Zowel primaire als secundaire luchthaven. Het hangt af van de markt. In een eerste fase op primaire luchthavens, nadien op de secundaire. De mensen moet het concept gewoon geraken. In de Verenigde Staten zou er echter meteen al op secundaire luchthavens (vb. Tampa, Burbank, Fort Myers, Baltimore, ...) kunnen gevolgen worden, mits deze meestal de nodige infrastructuur hebben. Het blijft belangrijk om de luchthavenkosten zo laag mogelijk te houden. Goed onderhandelen is de boodschap. |
| Klassen aan boord (configuratie) | Single class | Hoe langer de vlucht duurt, hoe meer nood er is aan een tweede klasse. Bovendien genereren de klassieke maatschappijen veel inkomsten uit hun <i>business class</i> . Daarom opteer ik voor een systeem zoals dit bij Jetairfly op de lange afstand gebeurt. Namelijk een grote <i>economy class</i> (+/- 200 <i>seats</i>) en dan bijkomend nog een soort van <i>Economy+</i> klasse met meer comfort (extra beenruimte, gratis 1 stuk bagage, catering, in-flight entertainment) met ongeveer 80 <i>seats</i> . Voor deze <i>Economy+</i> zou er wel een fors supplement worden aangerekend (zeker € 200 duurder dan de gewone <i>economy</i>). |
| Service level | Heel beperkt | Crew moet beter opgeleid worden: klantvriendelijke attitude aanleren en een betere kennis van het Engels zijn vereist. Iets wat nu soms bij bepaalde lowcostcarriers op korte afstand te wensen over laat. Beperkt maar wel rekening houden met de elementaire behoefte van de passagier. Wie meer service wenst, kan kiezen voor <i>Economy +</i> . |

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| Distributie, reservering | Online, directe boeking | Ook enkel online reserveren mogelijk. Het zou anders te duur worden. Bovendien is het efficiënter. |
| Prijs | Simpele prijsstructuur | Erg vereenvoudigd houden. Ze moeten dit aanhouden om het model aantrekkelijk te houden. Dit is de kern van heel het betoog. |
| Frequentie | Hoog | Op drukke routes (vb. Londen – New York) moet het mogelijk zijn om een dagelijkse verbinding aan te bieden. Voor ‘dunnere’ routes is dit onrealistisch en zal op een lagere frequentie gevlogen moeten worden (vb. 3 keer per week) of onder de vorm van driehoeksvluchten (vb. Brussel – Cancun via Varadero). Je moet je vluchten uiteraard volkrijgen. |
| Frequent flyer programma's | Meestal niet | Geen. Dit kost veel te veel om op te stellen. |
| In-flight entertainment | Geen | In-flight entertainment tegen betaling aanbieden. Dit past helemaal in het model. Dit is noodzakelijk om extra inkomsten te genereren. Zo kan je bijvoorbeeld iPads verhuren enz. Enkel een portable aanbieden, want vaste schermen kosten al gauw 2 miljoen euro per vliegtuig. Bovendien zou het ook gemakkelijk zijn dat men vooraf de portable reserveert, dat bespaart gewicht. WIFI tegen betaling aan boord. |
| Onboard selling | Bijbetalen voor allerlei extra's | Behouden. Dit zal enkel en alleen nog maar uitgebreid worden op langeafstandsvluchten. Kranten, tijdschriften, kussens, dekens, enz. tegen betaling aanbieden. |
| Cargo | Neen | Ja, zeer belangrijk. Dit is 20 % van de <i>revenue</i> . Als je dat niet doet, dan onderbenut je je vliegtuig. Best wel iets goedkoper aanbieden dan de concurrentie. |
| Seating | Smalle pitch, free seating systeem | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pitch: de smalle pitch moet uiteraard behouden blijven. In <i>economy class</i> is dit dan 30 inch, in de <i>Economy+</i> klasse zou dit dan 34 inch kunnen zijn. ▪ Free seating systeem: niet mogelijk op long haul. Je zit met meer passagiers dus het moet meer georganiseerd zijn. Bijbetalen voor <i>priority</i> check-in en boarding en stoelreservatie. |
| Turnaround | 25 minuten | Een snelle <i>turnaround</i> moet nagestreeft worden, maar is veel moeilijker dan bij korte afstandsvluchten. Momenteel is de <i>turnaround</i> bij klassieke maatschappijen op long haul 2 tot 2h30. Minder de twee uur zou al goed zijn, je zit namelijk met immigratie, meer passagiers, catering, cleaning, kerosine, ... Uiteraard zou 1 tot anderhalf uur ideaal zijn. |
| Bagage | 1 handbagage gratis (max. afmetingen en gewicht). Bijbetalen voor ingecheckte bagage | Bagage betalend houden in <i>economy class</i> . Passagiers die het maximumgewicht overschrijden, veel laten bijbetalen per kilo. Passagiers in <i>Economy+</i> mogen gratis 1 stuk bagage inchecken. |
| Catering | Betalend | Betalend in <i>economy class</i> . Best ook vooraf maaltijden via het internet bestellen (zoals bij Jetairfly), dan weten de carriers exact wat ze moeten meenemen (= gewicht). Wel aan boord nog snacks (sandwiches enz.) en dranken te koop. In <i>Economy +</i> maaltijd en dranken inclusief. |

Bron: eigen verwerking.

6. Conclusies

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies geformuleerd per onderzoeksvraag.

Het ontstaan van lowcostcarriers

Lowcostcarriers ontstonden als gevolg van de deregulering van de binnenlandse markt in Amerika en later ook in Europa door de liberalisering van het Europese luchtruim. Deze deregulering heeft gezorgd voor meer concurrentie, lagere tarieven en meer verbindingen tussen landen.

Het succes van het lowcostcarrier businessmodel

De concurrentiestrategie van lowcostcarriers is gebaseerd op Porter's kostenleiderschap. Het lowcostmodel bestaat uit drie grote pijlers: eenvoudige producten, lage operationele kosten en positionering. Volume, groei en snelle gestandaardiseerde operaties zijn dus noodzakelijk. De prijsstructuur is erg vereenvoudigd en tickets zijn enkel via de eigen website te reserveren. Het service level is erg beperkt: weinig beenruimte, geen *in-flight services*, bagage is betalend, catering tegen betaling, reserveringskosten, enz.

Passagiers hebben gereageerd op de lage tarieven en accepteren de *trade off* tussen deze tarieven en het verminderde servicegehalte. Lowcostcarriers 'ontbundelen' immers hun diensten en doen zo aan *cross selling*.

Aan boord is er maar één klasse. Dit zorgt ervoor dat er meer stoelen in een vliegtuig geraken. De snelle *turnarounds* zorgen ervoor dat vliegtuigen rendabeler zijn, want een vliegtuig rendeert pas als het in de lucht is. Lowcostcarriers gebruiken eenzelfde vliegtuigtype, waardoor de kosten van opleiding en onderhoud lager zijn. Ze vliegen bijna uitsluitend vanaf secundaire luchthavens, waar ze 'meester' zijn. Deze secundaire luchthavens zien de lowcostcarriers maar al te graag komen want ze zijn goed voor de regionale economie en geven het toerisme in nieuwe bestemmingen een boost.

De evolutie van lowcostcarriers

Het begon allemaal in de jaren '70 van vorige eeuw in Amerika met Southwest Airlines. Later in 1985 werd het Ierse Ryanair opgericht en kopieerde de succesformule van Southwest Airlines. Vandaag de dag is Ryanair één van de meest winstgevende lowcostcarriers ter wereld.

In het begin voerde Europese lowcostcarriers vluchten uit van één tot anderhalf uur. Barcelona was zowat de maximale afstand. Later werd dat Malaga. Later nam het West-

Europese lowcostaanbod niet alleen toe, het werd ook aangevuld met nieuwe oost-westroutes tussen West-Europa en Centraal- en Oost-Europa. Die uitbreiding was het rechtstreekse gevolg van de uitbreiding van het Europese luchtruim met de nieuwe EU-lidstaten. In Europa is de markt nog steeds aan het groeien, maar over enkele jaren kan dit gaan consolideren. Enkel in het Verenigd Koninkrijk is dit al het geval. In Oost-Europa hebben we de 'innovatie-fase' omdat het daar, net zoals in Azië, nog een vrij nieuw fenomeen is.

De verwachte stagnatie van lowcost in Europa zal er niet komen omwille van het businessmodel, maar omwille van het feit dat ze niet meer kunnen uitbreiden. Ze doen al bijna alle luchthavens en interessante lijndiensten aan. De komende tien jaar zullen we dus niet zo'n organische groei meer kennen zoals de afgelopen tien jaar.

Lowcostcarriers gaan steeds verder vliegen. Nu kan je met Ryanair richting de Canarische Eilanden vliegen, met Transavia.com naar Dubai en met EasyJet naar Sharm El Sheikh, Jordanië, Tel Aviv en Moskou. Dat zijn vluchten van al gauw 4 – 5 uur.

Op een bepaald moment zullen de bestemmingen eindig zijn en de concurrentie zal zich ook beter wapenen. Dus zullen lowcostcarriers een uitweg moeten zoeken. Voorbeelden zijn: hun activiteiten verschuiven naar primaire luchthavens, het ondertekenen van *codeshare*-overeenkomsten, alliantievorming, het overkopen van andere luchtvaartmaatschappijen (zoals Ryanair nu probeert met Aer Lingus), enz. Een ander alternatief is om, zoals Ryanair CEO Michael O'Leary liet blijken, trans-Atlantisch te gaan vliegen.

Lowcostcarriers die ervaring en *skills* hebben opgebouwd in binnenlandse en korte afstandsmarkten kunnen hun kennis goed gebruiken bij het bereiken van kostenvoordelen op langeafstandsvluchten. Doordat heel wat korte afstandsvluchten verzadigd geraken, kunnen lowcostcarriers zich gaan diversifiëren naar long haul markten.

Ook zien we dat het verschil tussen lowcostcarriers en full service carriers aan het vervagen is. Vroeger was die opsplitsing heel zwart-wit. Nu moet je als luchtvaartmaatschappijen een product hebben dat aan de vraag van alle segmenten voldoet. Luchtvaartmaatschappijen die zowel eigenschappen van lowcostcarriers hebben, als eigenschappen van full service carriers, noemen we hybridemaatschappijen. Voorbeelden zijn Vueling, Air Berlin, Aer Lingus, Air Baltic, enz. Veel luchtvaartmaatschappijen hebben dus elementen van het lowcostmodel overgenomen en wanneer lowcostcarriers langeafstandsvluchten willen uitvoeren, zullen zij ook elementen van de traditionele carriers moeten aannemen.

Long haul charters en hybridemaatschappijen

Heel wat charter- en hybridemaatschappijen voeren vanuit Europa al langeafstandsvluchten uit naar de Verenigde Staten en het Caraïbisch gebied. Uit mijn analyse is naar voren gekomen dat we deze maatschappijen niet mogen onderschatten. Ze bieden namelijk een hybrideproduct aan met ook een hoge *seat density* en een lager service level. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Air Berlin. Het is niet echt meer een chartermaatschappij, maar ze verkopen soms wel long haul vluchten aan scherpe prijzen. In zekere mate is Air Transat (Brussel-Montreal) hier ook een mooi voorbeeld van.

De beste voorbeelden vinden we in de twee grote toerismeconcerns: de TUI Airlines Group (o.a. Jetairfly en Arkefly) en de Thomas Cook Airlines Group (o.a. Condor). Deze maatschappijen zijn echter vaak erg afhankelijk van touroperators en verkopen bijna al hun zetels in het land van herkomst - vaak als pakketreizen - en hebben de neiging om te vliegen met lagere frequenties dan nodig is voor een competitieve langeafstandsdienst.

Aanpassingen aan het model zijn noodzakelijk

Een aantal elementen van het lowcostmodel op korte afstand kan zonder probleem omgezet worden voor langeafstandsvluchten: o.a. directe verkoop via de eigen website, jong personeel, brandstof besparen door het gebruik van nieuwe en zuinigere vliegtuigen. Ook het gebruik van secundaire luchthavens kan indien deze luchthavens daar voldoende voor uitgerust zijn (in termen van *runway* lengte, *catchment area*, enz.) en zich op ongeveer maximum 100 km van een primaire targetbestemming bevinden. Secundaire luchthavens hebben immers het voordeel dat ze goedkoper zijn (lagere afhandelings- en landingskosten).

Toch zijn er een aantal elementen van het short haul lowcostmodel die niet in aanmerking komen voor langeafstandsvluchten. Als de afstand groter wordt, dan stijgen de operationele kosten, terwijl de kosten per eenheid dalen. Kostenvoordelen kunnen wel bereikt worden, maar de nadruk moet anders worden geplaatst. *Turnaround* tijden zullen langer zijn. Short haul lowcostcarriers bieden geen *frills* aan, maar het ziet er naar uit dat bepaalde *frills* op langeafstandsvluchten nodig zullen zijn (bijvoorbeeld een Economy+ klasse toevoegen met gratis bagage, catering, meer beenruimte, enz.). Hoe langer de vlucht, hoe meer nood er namelijk is om twee klassen aan te bieden.

Bovendien hebben de traditionele maatschappijen een veel sterkere positie in langeafstandsvluchten. Het belang van hub *feed* om zo hun long haul *seats* vol te krijgen is primordiaal. En dat voordeel hebben lowcostcarriers nu net niet, vermits zij gebruik maken van 'simpele' *point-to-point* netwerken, waarbij het netwerkeffect als gevolg van indirecte

reizen niet aanwezig is. Bovendien hebben de klassieke luchtvaartmaatschappijen de hoge inkomsten van *business class* passagiers.

Succes- en faalfactoren

Chartermaatschappijen die met succes long haul vluchten met een hoge *seat density* uitvoeren, hebben aangetoond dat passagiers bereid zijn om beenruimte af te staan als de ticketprijzen lager zijn, ongeacht de lengte van de vlucht. Ze hebben dus bewezen dat een lowcoststrategie haalbaar is op langeafstandsvluchten. Maar chartermaatschappijen hebben de luxe dat touroperators hun vliegtuigen vullen (verticale integratie) en ze kunnen vliegen op minder interessante uren. Een lowcostcarrier verkoopt haar eigen tickets, en haar vluchten moeten gepland worden op zulke uren dat er genoeg vraag is.

Lowcostcarriers hebben een nieuw vliegtuigtype nodig om de verre markten te betreden, wat dan weer in strijd is met hun 'één type strategie'. Er zijn dus ook een aantal factoren die twijfels doen opduiken over de haalbaarheid van het concept. Op korte afstandsroutes waren er indertijd ook twijfels over de haalbaarheid, maar daar hebben de lowcostcarriers ondertussen bewezen dat door het kiezen van winstgevende routes (*cherry-picking*) en het openen van nieuwe markten ze erg winstgevend zijn.

Long haul lowcost

Als ze de bovengenoemde problemen kunnen overwinnen, is long haul lowcost op bepaalde markten mogelijk. Voorbeelden zijn: erg 'dichte' (drukke) routes zoals Londen - New York, leisure routes met bovendien veel VFR-verkeer en verwaarloosde routes of slechts indirect aangeboden routes door full service carriers. Het lowcostconcept kan bovendien erg populair zijn bij studenten (jongeren), rugzaktoeristen en *budget tourists* en in mindere mate bij prijsbewuste zakenreizigers.

Air AsiaX leunt het dichtst aan bij het long haul lowcostmodel. De meeste *start ups* zijn momenteel dus in Azië en Australië, maar staan nog in de kinderschoenen. Wanneer deze projecten hun levensvatbaarheid bewijzen, zullen er ongetwijfeld nog meer *start ups* volgen, ook trans-Atlantisch.

Het succes van long haul lowcostvluchten zal echter niet alleen afhankelijk zijn door het behalen van kostenvoordelen. De vraag naar long haul *no frills* diensten zal bepaald worden door meer dan alleen de prijs. Reacties van concurrenten zullen de levensvatbaarheid mede bepalen. Er zullen uiteraard nieuwkomers zijn die uiteindelijk niet levensvatbaar blijken. Hun belangrijkste prestatie kan zijn om de grote luchtvaartmaatschappijen in de verliezen te

duwen, daar waar wat tot nu toe het enige overblijvende winstgevende deel van hun activiteiten was.

Referentielijst

- Airbus. (2011). *Delivering the future: Global market forecast 2011-2030*. Opgeroepen op 13 mei 2013, van: <http://www.airbus.com/company/market/forecast/>
- Alamdari, F. & Fagan, S. (2005). Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines. *Transport Reviews*. Vol. 25 (3), p. 377-392.
- Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., Rietveld, P. (2012). Competition in the European aviation market: the entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*. Vol. 24, p. 223-233.
- Barbot, C. (2006). Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 12, p. 197-203.
- Barrett, S. (2004). The sustainability of the Ryanair model. *International Journal of Transport Management*. Vol. 2, p. 89-98.
- Brützel, C. (2007). *Long haul lowcost: Market opportunities and threats*. Den Haag: Airneth Aviation Consulting.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2011). How to Design a Winning Businessmodel? *Harvard Business Review*. Vol. 89, p. 100-107.
- Coppens, M., Reunis, E., Van Humbeek, F., Buysse, W., Wautelet, M. (2011). *De toekomst kwam uit de lucht: De geschiedenis van Sabena*. Gent: Borgerhoff & Lamberigts.
- Daft, J. & Albers, S. (2012). A profitability analysis of low-cost long-haul flight operations. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 19, p. 49-54.
- Dennis, N. (2007). End of the free lunch? The responses of traditional European airlines to the low-cost carrier threat. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 13, p. 311-321.
- De Wit, J. & Zuidberg, J. (2012). The growth limits of the lowcostcarriermodel. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 21, p. 17-23.
- Dobruszkes, F. (2009). New Europe, new low-cost air services. *Journal of Transport Geography*. Vol. 17, p. 423-432.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business in the 21st century*. Londen: Routledge.

European Parliament. (2007). *The consequences of the growing European low-cost airline sector*. Brussel: European Parliament.

Finn, M., Walton, M., et al. (2000). *Tourism & Leisure Research Methods – Data collection, analysis and interpretation*. Essex: Pearson Longman Ltd.

Francis, G., Humphreys, I. Ison, S., Aicken, M. (2006). Where next for lowcost airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography*. Vol. 14, p. 83-94.

Francis, G., Dennis, N., Ison, S., Humphreys, I. (2007). The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations. *Tourism Management*. Vol. 28, p. 391-398.

Hazledine, T. (2011). Legacy carriers fight back: pricing and product differentiation in modern airline marketing. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 17, p. 130-135.

Hooper, P. (2005). The environment for Southwest Asia's new and evolving airlines. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 11, p. 335-347.

Klophaus, R., Conrady, R., Fichert, F. (2012). Lowcostcarriers going hybrid: evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 23, p. 54-58.

Maertens, S. (2010). Drivers of long haul flight supply at secondary airports in Europe. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 16, p. 239-243.

Mason, K. (2008). *The Challenge of the Low-Cost Airlines*. Conference Proceedings Air Transport Management Seminar, Universidade Lusofona, Lisbon, 7-11 januari 2008.

Mercer Management Consulting. (2002). *Impact of Lowcost Airlines*. Mercer Management Consulting.

Molenaar, M. (2007). *Touroperating in beweging: de reisbranche in de praktijk*. Eburon Uitgeverij B.V.

Morrell, P. (2008). Can long-haul low-cost airlines be successful? *Research in Transportation Economics*. Vol. 24, p. 61-67.

O'Connell J. F. & Williams G. (2005). Passengers' perceptions of lowcost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 11, p. 259-272

Olipra, L. (2012). *The impact of low-cost carriers on tourism development in less famous destinations*. Conference Proceedings Cittaslow 'il valore della lentezza per il turismo del future, Perugia/Orvieto, 13-14 juni 2012.

Pels, E. (2008). Airline network competition: Full-service airlines, low-cost airlines and long-haul markets. *Research in Transportation Economics*. Vol. 24, p. 68-74.

Pender, L. & Baum, T. (2000). Have the frills really left the European airline industry? *International Journal of Tourism Research*. Vol. 2, p. 423-436.

Rodrigue, J., Comtois, C. & Slack, B. (2009). *The Geography of Transport Systems*. Londen: Routledge.

United Nations World Tourism Organization. (2012). *Global Report on Aviation: Responding to the needs of new tourism markets and destinations*. Madrid: UNWTO.

Wensveen, J.G. & Leick, R. (2009). The long-haul low-cost carrier: a unique businessmodel. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 15, p. 127-133.