

Dutch summary

Het doel van deze literatuur opdracht was om de factoren te bepalen die het lange-afstands vliegen tegen lage-kosten mogelijk zouden kunnen maken. Binnen deze opdracht zijn er drie hoofd onderwerpen die zonder meer aan bod komen.

- Beschrijf de vier verschillende business modellen; traditioneel, charter en prijsvechters (lage-kosten) in korte en lange-afstanden
- Beschrijf de geschiedenis van lage-kosten op korte-afstands vluchten. Bepaal the kost factoren en het succes
- Beschrijf de geschiedenis van lage-kosten op lange-afstand, de huidige luchtvaartmaatschappijen, het business model, verschillen en overeenkomsten met het korte-afstands model en het potentieel van nieuwe verbetering die zouden kunnen leiden tot lagere kosten en hogere efficiency

Om antwoord te geven op de vragen is het belangrijk om de huidige luchtvaart markt in kaart te brengen. De vergelijking van verschillende business modellen legt veel verschillen bloot. Traditionele luchtvaartmaatschappijen zijn voornamelijk grote bedrijven die van origine staats-bedrijven zijn geweest. Vele jaren hebben ze een monopoly gehad op de luchtvaart in het land van herkomst. Lokale wetgeving zorgde voor minimale competitie. Dit resulteerde in bureaucratische bedrijven die zich weinig bezig hielden met het verbeteren van de efficiency dan wel de concurrentiepositie. Hoofddoel van deze luchtvaartmaatschappijen was het faciliteren van vluchten met een hoog serviceniveau, goede verbindingen en het uitbouwen van een betrouwbare merknaam. Charter maatschappijen in opdracht van grote tour operators waren de eerste die toe traden tot de relatief 'gesloten' markt. Dit waren hoofdzakelijk vakantie vluchten naar zonnige bestemmingen zonder alle extra's van een traditionele luchtvaartmaatschappijen.

De laatste decennia heeft de korte-afstand, lage-kosten industrie reuze stappen genomen. Luchtvaartmaatschappijen zoals Southwest in the Verenigde Staten en Easyjet, Airberlin en Ryanair in Europe zijn uitgegroeid tot grote duurzame prijsvechters. Lage-kosten luchtvaartmaatschappijen heb kosten weten te reduceren doormiddel van; verbeteren vliegtuig utilisatie, minimale personeels bezetting, snellere omkeer tijden, betalen voor diensten zoals eten en drinken, internet boekingen, lagere lonen, e-tickets, gebruik van secundaire luchthavens, single class en meer (zie tabel 2.1). Al deze besparingen zijn geanalyseerd op gebruik en toepasbaarheid op lange-afstand en lage-kosten vluchten.

Vanaf de eerste poging van Laker Airways in 1977 zijn er meerdere maatschappijen geweest die geprobeerd hebben succesvol te worden op lange-afstand en lage-kosten routes. Vele hebben uiteindelijk gefaald. Met de introductie van internet en het succes op korte-afstanden, heeft de lange-afstand variant weer nieuwe impuls gekregen. Momenteel zijn er drie luchtvaartmaatschappijen actief namelijk: Airberllin, Jetstar en AirAsia X. Het rapport en onderzoek heeft aangetoond dat deze maatschappijen bewijzen dat er wel degelijk een markt is voor lage-kosten en lange-afstanden. De verschillen van de business modellen en uitgaven van deze drie maatschappijen en de vergelijking met korte-afstanden hebben vier essentiële gebieden voor verbetering

opgeleverd. Deze vier gebieden zijn; vliegtuig utilisatie, brandstof verbruik, personeel en overhead kosten. De potentiële besparingen zijn een combinatie van de verschillen in lage-kosten op zowel de lange als korte-afstanden en de ontwikkelingen in het materieel. Daarnaast zijn er ook nog nieuwe mogelijkheden voor verbetering zoals het toepassen van vrachtvervoer.

Er zijn verschillende oplossingen om vliegtuigen beter te benutten. Een daarvan is het verbeteren van de laad-factor. Momenteel hebben alle luchtvaartmaatschappijen ongeveer een laadfactor van 80%. Dit kan worden verhoogt naar 90% of verder maar dat is een complex proces omdat het een goede planning vereist, flexibiliteit reduceert en negatieve invloed kan hebben op de omkeer snelheid. Daarbij heeft het verleden ook aangetoond dat de maatregelen die de laadfactor verbeteren gemakkelijk worden gekopieerd door andere maatschappijen. Het voordeel is dus beperkt en van korte duur. Meer voordeel valt er te halen uit het vinden van de optimale vliegtuig configuratie. Zoals aangetoond in hoofdstuk 4 en hoofdstuk 6 hebben de grote van de zit-plek en het aanbieden van verschillende vliegklassen grote impact op bezettingsgraad van het vliegtuig. De vergelijking tussen een A330 van KLM en Jetstar beide met 3 verschillende vliegklassen, levert toch een bezettingsgraad verschil van 20% op, door toedoen van de kleinere zitplekken van Jetstar. Een derde optie om het vliegtuig beter te benutten is het flexibeler maken van de configuratie. Zo zou de set-up per route, reis doel en seizoenvraag aangepast kunnen worden. Zo kan de optimale verhouding tussen verschillende klassen worden afgestemd op de vraag.

Een van de grootste kostenposten in het vliegen zijn de brandstof kosten. Gemiddeld gaan 30-40% van kosten op aan brandstof. Om het brandstof gebruik te beperken zijn er twee oplossingen. Een is om het aantal passagiers per vliegtuig te verhogen. Het nadeel hiervan is, de wisselwerking tussen verschillende klassen die voor een hoger rendement kunnen zorgen. Daarnaast betekent meer passagiers ook meer bagage en dus meer gewicht, wat het brandstofverbruik weer negatief beïnvloed. De tweede mogelijkheid, het gebruik van nieuwe zuinigere vliegtuigen geniet de voorkeur. Vliegtuigen zoals de Boeing 787 en Airbus A380 gebruiken veel minder brandstof. Zoals tabel 6.2 en tabel 6.3 laten zien kan het gebruik van de Boeing 787 15% en de Airbus A380 30% brandstof besparing opleveren vergeleken met het huidige brandstof gebruik door Jetstar.

Personeels kosten dragen ook een aanzienlijk deel van de totale uitgaven van luchtvaartmaatschappijen. De kosten variëren tussen de 8-31%. De verschillen wereldwijd in arbeidsloon (zie tabel 6.1) zijn enorm. Dit kan een interessante kosten verlaging opleveren voor landen die opereren vanuit landen met lagere lonen. Lagere lonen betekend, goedkopere personeel en dus lagere kosten. Naast dat het GDP een maatgever is voor het arbeidsloon is het ook te koppelen aan de levensstandaard. De bevolking van landen met een laag GDP hebben een lagere levensstandaard. Zo zullen deze mensen lagere eisen hebben wat betreft secundaire arbeidsvoorwaarden. Op kosten van verblijf en eten kan zo ook weer worden bespaard.

De laatste mogelijkheid om kosten te reduceren is op de overhead kosten. Het vergelijken van verschillende luchtvaartmaatschappijen in hoofdstuk 6 laat grote verschillen zien. Om kosten op dit gebied beter in kaart te brengen en het verschil te verklaren is meer onderzoek en data nodig. Kosten variëren momenteel tussen de 4-11%. AirAsia X geeft maar 3,93% uit aan overhead kosten. Het verschil van ongeveer 7% geeft aan, dat er ruimte is voor verbetering.

Naast het snijden in de kosten zijn er ook nieuwe mogelijkheden om omzet te generen. Een van deze kansen is het implementeren en introduceren van vrachtvervoer op lage-kosten lange-afstands vluchten. Vanwege de complexiteit hebben prijsvechters op korte-afstanden zich nooit gewaagd aan vrachtvervoer dat vanwege de hoge marges op lange-afstanden wel degelijk rendabel zou kunnen zijn. Doormiddel van geavanceerde en goed gecomplementeerde resource management kan vracht voor meer omzet zorgen zonder negatieve invloed te hebben op de omkeertijd.

Concluderend heeft dit verslag aangetoond dat er wel degelijk potentie zit in lage-kosten lange-afstands vliegverkeer. Het rapport heeft ook aangetoond dat de business modellen van traditionele luchtvaartmaatschappijen en prijsvechters naar elkaar toe gegroeid zijn. De verschillen zijn niet meer zo groot als 20 tot 30 jaar geleden. Daardoor proberen maatschappijen in verschillende segmenten zich van elkaar te onderscheiden en de verschillen op een positieve manier te benadrukken. Dit in ogenschouw nemend maken de vier besparings opties, de introductie van nieuwe vliegtuigen, de ontwikkelingen van secundaire luchthavens en het benutten van nieuwe mogelijkheden duidelijk dat het lange-afstand lage-kosten business model klaar is om de markt te revolutioneren zoals het model al gedaan heeft op de korte-afstand.