

De toekomststrategie voor de luchtvaart



Rob Veenhoven
361552
BKV4B
19-04-2020

Inleiding

De luchtvaart, tegenwoordig kunnen we er niet meer zonder. Vakanties, werk, sportevenementen noem het maar op, er zijn veel redenen waarom mensen het vliegtuig pakken. Voor de grote spelers in de luchtvaartmarkt is dit natuurlijk ideaal, elk jaar wordt er voor miljarden aan omzet gegenereerd. Toch is het niet allemaal rooskleurig voor de luchtvaartmarkt. Er zullen in de toekomst dingen gaan veranderen waar de grote spelers zich aan moeten aanpassen. Doen ze dit niet, dan nemen ze een erg groot risico en zullen ze de gevolgen daarvan zeker ondervinden.

Aan de ene kant is de luchtvaartmarkt iets waar bijna niemand meer zonder kan, maar aan de andere kant moeten er ook drastisch dingen gaan veranderen. Een van de grootste uitdagingen waar de branche mee te maken heeft is de reducering van de milieuvervuiling en het uitvoeren van een goed duurzaamheidsbeleid. De luchtvaart is een van de grootste vervuilers die er is en daarom vraagt dit om verandering. Naast deze uitdaging zijn er ook andere uitdagingen waar de grote spelers op de markt rekening mee moeten houden. Denk aan concurrentie, marktontwikkelingen of nieuwe innovaties. Voor deze uitdagingen is een duidelijke toekomststrategie nodig, waarmee de grote spelers duidelijkheid voor zichzelf verschaffen hoe ze hun toekomst in de luchtvaartbranche kunnen waarborgen.

Dit artikel zal de belangrijkste onderwerpen met betrekking tot de toekomststrategie voor grote luchtvaartmaatschappijen behandelen. Daarbij wordt gekeken naar hoe deze onderwerpen relevant zijn voor deze organisaties, wat ze precies inhouden, welke rol ze zullen spelen en hoe deze organisaties ze in kaart moeten brengen. Om deze onderwerpen zo goed mogelijk te bespreken wordt er eerst iets verteld over de wetenschappelijke inzichten. Vervolgens wordt gekeken hoe het in de praktijk wordt toegepast en er momenteel voor staat. En vervolgens geef ik mijn eigen visie ten aanzien van de onderwerpen waarbij ik mijn conclusies trek over de toekomststrategie voor grote luchtvaartmaatschappijen.

Wat zegt de wetenschap?

Zoals voor veel markten geldt zijn er experts en theorieën die iets zeggen over hoe de markt zich zal gaan ontwikkelen. Voor de luchtvaartmarkt is dit niet anders. Veel mensen hebben iets te zeggen over hoe de toekomst er uit zal gaan zien, het belangrijkste hierbij is om onderscheid te maken tussen de belangrijke perspectieven voor luchtvaartmaatschappijen en de minder belangrijke.

Uitdagingen

Om een toekomststrategie te kunnen bepalen moet een organisatie voor zichzelf duidelijk hebben welke uitdagingen er zijn en hoe deze uitdagingen zich in de toekomst verder zullen ontwikkelen. Er zijn veel uitdagingen die voor luchtvaartmaatschappijen relevant zijn, enkele van de in mijn ogen belangrijkste uitdagingen zal ik in dit artikel bespreken. Het gaat hier om het duurzaamheidsbeleid, concurrentie en marktontwikkelingen. Allereerst zal ik meer duidelijk scheppen over deze onderwerpen door aan te geven wat er vanuit de wetenschap al over bekend is.

Duurzaamheidsbeleid

De luchtvaart is een van de grootste vervuilers op aarde en dit is iets wat steeds meer mensen hekelen. Daarom is een uitstekend duurzaamheidsbeleid van uiterst belang en is het ook zaak om dit beleid daadwerkelijk door te voeren. Om het grote belang van een duurzaamheidsbeleid in de luchtvaart te begrijpen, is het eerst goed om te vertellen wat een duurzaamheidsbeleid precies inhoudt.

Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die tegemoet komt aan de levensbehoeften van de huidige generatie, zonder die van de toekomstige generaties tekort te doen. Het gaat hierbij om economische, sociale en leefomgevingsbehoeften. Voorbeelden zijn een schoon milieu, biodiversiteit in de natuur, een hoogopgeleide en gezonde bevolking, goed werkende sociale netwerken en maatschappelijk vertrouwen. – CBS, 2020¹

Hierboven staat weergegeven wat duurzame ontwikkeling inhoudt. Dit geeft automatisch weer wat we kunnen verstaan onder een duurzaamheidsbeleid. Een duurzaamheidsbeleid is het beleid dat een organisatie voert om de duurzame ontwikkeling te waarborgen. Hierbij is het dus taak voor een organisatie om rekening te houden met de behoeften van zowel de huidige als toekomstige generaties. Denk bijvoorbeeld aan organisaties die aan grondstoffenwinning doen. Voor deze bedrijven is het onderdeel van hun duurzaamheidsbeleid dat zij grondstoffen niet dusdanig uitputten dat er voor toekomstige generaties niks meer overblijft.

In het kort is dit wat een duurzaamheidsbeleid inhoudt. Hoe een luchtvaartmaatschappij dit toepast komt later in het artikel aan bod.

Concurrentie

Concurrentie, een van de meest bekende woorden in het bedrijfsleven. De meeste mensen weten globaal wat concurrentie betekent. Echter zijn er verschillende soorten concurrentie, iets waar bedrijven rekening mee moeten houden. Maar welke verschillende soorten concurrentie zijn er dan en wat houdt het precies in?

In de marketing worden er vier soorten concurrentie beschreven. Deze vier soorten zijn: merkconcurrentie, productconcurrentie, generieke concurrentie en behoefteconcurrentie. Maar wat betekenen deze vier soorten exact? Allereerst merkconcurrentie.

¹ Statement van het CBS m.b.t. duurzaamheid, zie: <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-duurzaamheid->

Merkconcurrentie houdt simpelweg in wanneer twee bedrijven concurreren met hetzelfde product, alleen een andere merknaam hebben. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld Coca-Cola tegenover Pepsi Cola.

Een tweede soort concurrentie is productconcurrentie. Dit gaat om concurrentie door middel van het aanbieden van verschillende producten, in een zelfde productgroep. Om terug te gaan naar het vorige voorbeeld kijken we weer naar frisdranken. Alleen deze keer gaat om concurrentie binnen de productgroep frisdrank, bijvoorbeeld cola tegenover sinas.

De derde vorm van concurrentie betreft generieke concurrentie. Deze vorm van concurrentie is al lastiger dan de vorige twee vormen. Bij generieke concurrentie gaat het om bedrijven die concurreren op de zelfde behoefte van een klant. Een voorbeeld hierbij om het duidelijker te maken. De behoefte van een persoon kan zijn een leuke avond uit met vrienden. Maar kiest deze persoon dan voor het café om wat te gaan eten en drinken, of gaat hij samen met zijn vrienden naar een sportwedstijd. In beide gevallen wordt de behoefte van de persoon, een avondje uit met vrienden, bevredigt, maar wel op een verschillende manier.

De laatste vorm van concurrentie is behoefteconcurrentie. Hierbij is er concurrentie om verschillende soorten behoeften van een persoon te bevredigen, waar hij het zelfde geld aan wil besteden. Een goed voorbeeld hiervan is dat een persoon moet beslissen tussen zijn behoefte om op vakantie te gaan, of om toch eindelijk de badkamer te verbouwen. Het gaat om hetzelfde geld maar waar besteed je het liever aan.

Marktontwikkelingen

Een volgende uitdaging zijn de marktontwikkelingen. Onder marktontwikkelingen kunnen veel dingen vallen. Zo zouden ook concurrentie en innovaties onder marktontwikkelingen kunnen vallen. In dit artikel wil ik echter in gaan op een aantal specifieke onderwerpen die marktontwikkelingen veroorzaken. Dit gaat om nieuwe vliegroutes en nieuwe vliegbestemmingen. Dit zijn twee onderwerpen waar elke luchtvaartmaatschappij constant mee te maken heeft. Daarom is het van essentieel belang om dit te onderzoeken en op te nemen in een toekomststrategie. Maar hoe ontstaan dit soort marktontwikkelingen eigenlijk?

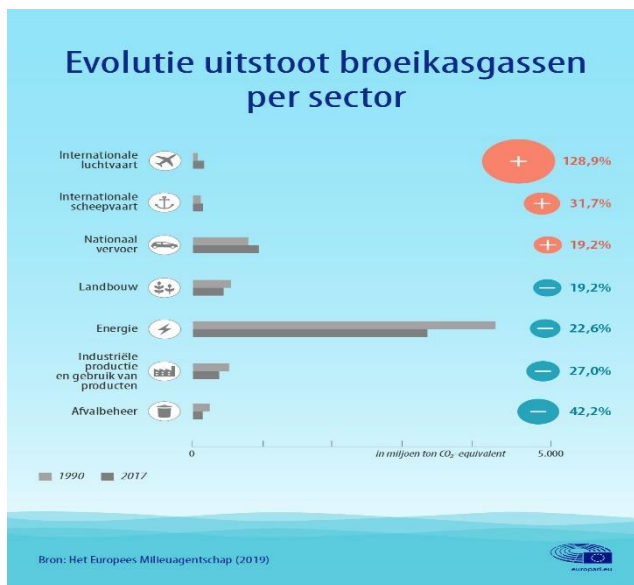
Een van de belangrijkste factoren in het ontstaan van nieuwe vliegbestemmingen is economische groei. Een welvarend land is vele malen aantrekkelijker om op te vliegen dan een niet welvarend land. Dit betekent dat wanneer een land economische groei doormaakt er vaak meer naartoe wordt gevlogen, of dat nou zakelijke vluchten zijn of voor vakanties. In de luchtvaartmarkt zijn er de afgelopen jaren twee gebieden geweest die razendsnel zijn gegroeid m.b.t. het aantal vluchten dat er naartoe gaat en er weer vertrekt. Later in dit artikel zal hier meer over duidelijk worden gemaakt. Naast het ontstaan van nieuwe bestemmingen ontstaan er ook nieuwe vliegroutes. Dit komt onder andere door het ontstaan of groeien van deze bestemmingen, maar ook door het ontstaan van nieuwe allianties of afspraken tussen vliegmaatschappijen.

Hoe gaat het in de praktijk?

De wetenschap zegt veel over bepaalde uitdagingen. Wat deze uitdagingen precies inhouden, maar ook waarom het zo belangrijk is er een goede strategie voor te ontwikkelen. Om het belang van deze strategie nog beter weer te geven komen we bij het belangrijkste gedeelte, de praktijk.

Duurzaamheid

Het belang van een duurzaamheidsbeleid is eerder al besproken. Maar hoe gaan luchtvaartmaatschappijen hier precies mee om. En hoe wordt het in de praktijk duidelijk waarom zo'n beleid echt nodig is? Om duidelijk te maken waarom een duurzaamheidsbeleid nodig is kijken we naar de onderstaande grafiek.



Grafiek 1.1 Uitstoot stijging grootste vervuilers (cijfers Europees Milieugebied 2019)

In 2017 had de luchtvaart een uitstoot van ongeveer 200 miljoen ton CO₂². In de afgelopen twee jaar heeft de luchtvaart meer dan welke andere sector dan ook een krankzinnige groei doorgemaakt qua uitstoot. Met een stijging van bijna 130%! Terwijl andere sectoren juist milieuvriendelijker werden is de transportsector exponentieel verslechterd, met de luchtvaart als absolute koploper. Deze enorme stijging geeft goed weer waarom het zo belangrijk is dat de luchtvaartmaatschappijen een duurzaamheidsbeleid hebben en deze dan ook daadwerkelijk gaan toepassen.

Maar wat houdt het duurzaamheidsbeleid van een luchtvaartmaatschappij precies in. Op de websites van verschillende luchtvaartmaatschappijen valt wel iets te lezen over het duurzaamheidsbeleid. Zo is onderstaande quote afkomstig van Fly Emirates.

De toewijding van de Emirates Group aan duurzaamheid betekent dat er miljarden worden geïnvesteerd in de meest moderne, milieuvriendelijke technologieën die beschikbaar zijn, zoals vliegtuigen, motoren en grondapparatuur, en door onze hulpmiddelen op de meest milieuvriendelijke manier te gebruiken. We streven ernaar om binnen onze industrie en onze regio voorop te lopen met onze milieuprestaties, en we doen ons uiterste best om te voldoen aan alle toepasselijke milieuregelgeving en milieunormen.

² Cijfers van het Europese parlement, zie: <https://www.upinthesky.nl/2017/04/05/top-10-grootste-luchtvaartmaatschappijen-ter-wereld/>

Deze quote is dus afkomstig van Fly Emirates, maar ook andere luchtvaartmaatschappijen zeggen iets over hun milieubeleid en de vermindering van uitstoot. Zo zegt TUI Fly, die wordt gezien als de 'schoonste' luchtvaartmaatschappij ter wereld, het volgende.

TUI fly zet zich in door de uitstoot van de vliegtuigen zo laag mogelijk te houden en verantwoord ondernemerschap te tonen. Onze airline richt zich daarom op de thema's CO₂-uitstoot, afval, biobrandstof en duurzame producten.

Het verminderen van de CO₂-voetafdruk is één van de drie pijlers in de duurzaamheidsstrategie 'Better Holidays Better World 2015-2020' van TUI Benelux. TUI Group streeft ernaar om in 2020 de CO₂-uitstoot per luchtvaartpassagier per kilometer met 10% te hebben gereduceerd (t.o.v. 2015).

Deze quotes zijn heel mooi, maar eigenlijk zegt elke luchtvaartmaatschappij het zelfde, dan wel in andere woorden. Allemaal focussen ze op uitstootvermindering, willen ze de schoonste luchtvaartmaatschappij ter wereld zijn en denken ze op alle mogelijke manieren aan het milieu. En het is goed dat de maatschappijen dit in hun beleid hebben staan, maar hoe zorg je ervoor dat ze zich er aan gaan houden. Om dit te doen heeft de ICAO (International Civil Aviation Organization) nieuwe regels opgesteld in het zogeheten CORSIA programma, die vanaf 2020 in zijn gegaan. Het CORSIA programma staat voor Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation. In dit programma staan regels opgesteld m.b.t. de duurzaamheid van luchtvaartmaatschappijen. Deze regels gelden voor de gehele luchtvaart, en kunnen grote negatieve gevolgen hebben voor de maatschappijen en landen die zich er niet aan houden.

Het beleid was er dus altijd al maar de drang om dit beleid ook daadwerkelijk uit te voeren was er vaak niet bij de luchtvaartmaatschappijen. Door middel van de nieuwe regels, geïmplementeerd volgens het CORSIA programma zullen de maatschappijen genoodzaakt zijn om deze regels op te volgen en hun duurzaamheidsbeleid daadwerkelijk toe te passen.

Waaruit bestaat de concurrentie?

Om een goede toekomststrategie te bepalen moet er ook rekening gehouden worden met de concurrentie. Voor de grote luchtvaartmaatschappijen is het van belang om deze concurrenten in kaart te brengen, maar waaruit bestaat die concurrentie precies? Er zijn verschillende soorten concurrentie in de luchtvaart. De afgelopen jaren is er een soort maatschappijen exponentieel gegroeid. Dit zijn de prijsvechters, zoals Ryanair en easyJet. Deze vorm van concurrentie is voor de 'normale' luchtvaartmaatschappijen steeds groter geworden. Ryanair is de afgelopen jaren zelfs gegroeid tot de grootste maatschappij van Europa³. Maar waarom zijn deze prijsvechters ineens zo populair geworden? Aan de ene kant hebben maatschappijen als Ryanair en easyJet voldaan aan de behoeftes van mensen die minder te besteden hebben dan het normale vliegpubliek. Door vluchten aan te bieden voor soms maar €30-€40 euro per stoel kunnen ook deze mensen nu het vliegtuig pakken om op vakantie te gaan. Daarnaast voeren deze maatschappijen meestal korte vluchten uit, binnen Europa. Omdat dit een korte vluchttijd betekent willen mensen vaak best wat comfort inleveren om goedkoop te kunnen vliegen, ook de meer welvarender mensen kiezen hier steeds meer voor. Hierdoor zijn de prijsvechters steeds groter geworden en vormen ze een belangrijke concurrent voor de andere luchtvaartmaatschappijen.

Naast deze vorm van concurrentie zijn er uiteraard ook andere vormen van concurrentie. Dit is op te delen in nationale en internationale concurrentie. Allereerst de nationale concurrentie. Dit komt, zoals verwacht, alleen voor in de grote landen op de wereld.

³ Bewering gemaakt op totaal aantal passagiers over het afgelopen jaar, zie: <https://www.vluchtvertraagd.nl/blog/2019/06/12/dit-zijn-de-8-grootste-europese-luchtvaartmaatschappijen>

De beste twee voorbeelden hierbij zijn de Verenigde Staten en China. De Verenigde Staten heeft vier grote luchtvaartmaatschappijen.⁴ Deze maatschappijen vliegen elk ook nationale vluchten. Toch is de concurrentie tussen deze maatschappijen niet zo tenderend als je misschien zou denken.

Dit komt onder andere doordat deze vier maatschappijen samen verreweg het grootste deel van de nationale markt in handen hebben. Wat daarnaast belangrijk is, is dat er binnen de Verenigde Staten een enorm aantal passagiers is om te verdelen. En verder is er vanuit het buitenland altijd een grote behoefte aan vluchten naar de VS.

Dan komen we bij China. Ook hier zijn er veel luchtvaartmaatschappijen, maar er zijn er twee die er met kop en schouders boven uit steken. Dit zijn China Southern Airlines en China Eastern Airlines. Binnen China is er steeds meer vraag naar vluchten en ook vanaf het buitenland is China een van de snelst groeiende markten. Dit heeft er onder andere voor gezorgd dat deze twee maatschappijen zo groot zijn geworden in de afgelopen jaren. Hun groei betekent ook dat ze voor de kleinere maatschappijen een bijna onoverkomelijke concurrent zijn geworden, terwijl ze voor elkaar weinig concurrentie bezorgen, met name nationaal.

Verder is er dus nog internationale concurrentie. Hiervoor gaan we kijken naar Europa. Binnen Europa is er eigenlijk geen nationale concurrentie. Elk land heeft zijn eigen grote luchtvaartmaatschappij en deze heeft weinig concurrentie. Maar internationaal zijn er wel veel grote luchtvaartmaatschappijen die met elkaar de concurrentie aangaan. Hoe proberen deze maatschappijen te groeien en de concurrentie voor te blijven? Het is heel simpel, bijna al deze maatschappijen zijn gaan fuseren of gaan samenwerken met andere maatschappijen om een zogeheten 'group' te vormen. Denk bijvoorbeeld aan AirFrance-KLM. Een grote fusie van de afgelopen jaren. Maar daarnaast zijn er ook verschillende groepen maatschappijen. Denk aan de IAG (International Airline Group) met onder andere British Airways en Air Iberia. Maar de grootste en misschien wel meest bekende groep is de Lufthansa Group. Deze Duitse onderneming bezit onder andere Lufthansa en Swiss Airlines, twee grote en goed aangeschreven Europese maatschappijen. Ook hebben ze enkele jaren terug het failliete Air Berlin overgenomen wat ze weer heeft doen groeien.

Zowel nationaal als internationaal is er concurrentie en dat op verschillende manieren. Deze concurrentie moet door elke grote maatschappij nauwkeurig in kaart gebracht en gemonitord worden om zo te kunnen bepalen wat hiervoor de beste toekomststrategie is.

Wat zijn de belangrijkste marktontwikkelingen?

De belangrijkste marktontwikkelingen kunnen aangegeven worden als nieuwe vliegroutes en nieuwe vliegbestemmingen. Zoals eerder in dit artikel al werd verteld zijn er twee gebieden geweest die de afgelopen jaren enorm zijn gegroeid. Dit betekent veel nieuwe bestemmingen en het vaker vliegen op deze bestemmingen. Maar welke gebieden zijn dit precies? Het zal u waarschijnlijk niet verbazen als ik zeg dat het in eerste instantie gaat om Azië. Hierbij zijn er een aantal landen specifiek die eruit springen, dit zijn India, Japan en als grootste groeier, China. Door de snel groeiende economie stijgt de vraag naar luchtvaart in deze landen razendsnel. De IATA (International Air Transport Association) verwacht zelfs dat China de Verenigde Staten over zal nemen als grootste luchtvaartmarkt. Voor elke grote luchtvaartmaatschappij is het dus zaak om deze ontwikkelingen om te zetten in hun voordeel.

⁴ Basing gemaakt op feiten van upinthesky, zie: <https://www.upinthesky.nl/2017/04/05/top-10-grootste-luchtvaartmaatschappijen-ter-wereld/>

Maar zoals gezegd is er een tweede gebied dat in de komende jaren gaat zorgen voor veel meer vliegbestemmingen en vluchten. En dit is misschien onverwachter, namelijk Afrika. Doordat een steeds groter wordende groep mensen toegang krijgt tot luchtvaart stijgt de vraag enorm. Ook worden de faciliteiten (zoals vliegvelden en vervoer) steeds beter waardoor Afrika groeiende is. Omdat Afrika een groot inwoneraantal heeft is het een steeds aantrekkelijker wordende markt voor luchtvaartmaatschappijen.

Ook dit is dus een markt waar de grote maatschappijen een plan voor zullen moeten opstellen, om zo in de toekomst optimaal voordeel te behalen uit deze snel groeiende markt.

Naast de nieuwe bestemmingen is een belangrijke markttrend dus de nieuwe vliegroutes. Hiervoor kunnen we ook weer kijken naar de nieuwe bestemmingen. Neem bijvoorbeeld China. Als je vanuit Europa naar China gaat vliegen ga je dit waarschijnlijk niet rechtstreeks doen. Hiervoor zal je waarschijnlijk een tussenstop gebruiken. Maar waar gaan maatschappijen deze tussenstop inlassen? Hiervoor zijn de zogeheten 'hub-airports' steeds belangrijker geworden. Deze hub-airports zorgen voor de nieuwe vliegroutes die de maatschappijen nodig hebben. Een hub-airport is een vliegveld dat gebruikt wordt voor tussenstops. En als we kijken naar Azië is er één vliegveld waar bijna elke maatschappij over vliegt, waardoor het zich heeft gekroond tot grootste hub-airport van de wereld. Dit is het vliegveld in Qatar. Door de gunstige ligging, goede faciliteiten en juiste afspraken met maatschappijen heeft Qatar deze rol op zich genomen. Deze vliegroute is dus al veelvuldig in gebruik maar zal in de komende jaren alleen maar groter worden, vanwege de Aziatische groei.

Voor de nieuwe bestemmingen in Afrika zullen ook nieuwe vliegroutes ingezet gaan worden. Echter zal hiervoor waarschijnlijk geen grote hub-airport ingericht worden, dit omdat de reistijd een stuk korter is dan wanneer er naar Azië wordt gevlogen.

Mijn eigen visie

Na verteld te hebben over de wetenschappelijke kanttekeningen en praktijk gedeeltes met betrekking tot de toekomst voor de luchtvaart, is het natuurlijk ook zaak om mijn eigen visie te delen. In dit laatste gedeelte wil ik daarom weergeven hoe ik zie dat de grote luchtvaartmaatschappijen hun toekomststrategie moeten ontwerpen en toepassen.

Duurzaamheid als rode draad

Uiteraard vind ik, net als heel veel mensen, dat de luchtvaart maatregelen moet gaan nemen om de milieuvervuiling te verminderen. Hierbij is het CORSIA programma natuurlijk al een grote stap in de juiste richting. Maar naar mijn mening is het puur volgen van de richtlijnen van dit programma niet genoeg. Als het aan mij ligt moet duurzaamheid de rode draad vormen van de toekomstplannen van luchtvaartmaatschappijen. Sommige mensen zouden misschien zeggen dat dit overdreven is maar de cijfers liegen er niet om. Een groei in uitstoot van bijna 130% in 2 jaar tijd is immens en praktisch onacceptabel. Natuurlijk is het zo dat luchtvaartmaatschappijen alleen maar inspelen op de toenemende vraag naar vluchten, en daarnaast net als elk ander bedrijf gewoon winst proberen te maken. Maar als de luchtvaartsector niet snel veranderd is er straks geen markt meer over om gebruik van te maken. En waar de maatschappijen waarschijnlijk al helemaal niet op zitten te wachten is dat de situatie zo erg wordt dat ze maatregelen opgelegd krijgen. Deze maatregelen zullen waarschijnlijk een stuk forser zijn dan wanneer de maatschappijen zelf hun duurzaamheid verbeteren.

Nog iets wat hierbij naar mijn mening heel belangrijk is, is samenwerking. Natuurlijk concurreren de diverse luchtvaartmaatschappijen allemaal met elkaar, maar om dit te kunnen blijven doen moeten ze samen de markt zien te redden. Door samen regels op te stellen en samen te proberen de luchtvaart schoner te maken zal er veel meer bereikt kunnen worden dan wanneer het ieder voor zich is. Verder zouden de luchtvaartmaatschappijen ook in gesprek kunnen gaan met partijen als de ICAO en overheden om zo betere en duidelijkere regels op te stellen waar beide partijen mee verder kunnen. Als er namelijk geen overleg is komen we weer terug bij het punt dat er gewoon regels opgelegd worden waar de maatschappijen zich maar aan te houden hebben, of ze het er nou mee eens zijn of niet.

Een laatste vorm van samenwerking die ik zeker zou bevorderen is de samenwerking met innovatieve partijen. Het is sowieso taak voor de luchtvaartmaatschappijen om te blijven innoveren omdat dit vaak betere en schonere alternatieven oplevert. En een goede manier van innoveren is om samen te werken met kleinere innovatieve partijen. Er zijn genoeg kleinere bedrijven die hele mooie innovaties hebben bedacht of aan het maken zijn waar de grote luchtvaartmaatschappijen baat bij kunnen hebben. Echter vaak hebben deze kleinere partijen niet de juiste of genoeg middelen om deze innovaties daadwerkelijk te maken of in de markt door te voeren. Door de samenwerking tussen de grote luchtvaartmaatschappijen en de kleinere innovatieve bedrijven kan er op het gebied van duurzaamheid en innovatie veel vooruitgang worden geboekt.

Wie is de concurrentie?

Naast het feit dat duurzaamheid en een goed duurzaamheidsbeleid van essentieel belang is, moeten de grote luchtvaartmaatschappijen er ook voor zorgen dat ze weten wie hun concurrentie is. Eerder in dit artikel heb ik de verschillen al weergegeven tussen nationale concurrentie en internationale concurrentie. Naar mijn mening is het het belangrijkste voor de grote maatschappijen om zich te focussen op de internationale concurrentie.

Ten eerste is het zo voor de grote 'traditionele' luchtvaartmaatschappijen dat ze tegenwoordig niet meer om de prijsvechters heen kunnen. Zoals al aangegeven zijn maatschappijen als Ryanair en easyJet enorm gegroeid over de laatste jaren en hebben ze daarmee een relatief groot deel van de markt in handen gekregen. Voor de andere maatschappijen is het daarom het beste om deze concurrentie direct aan te gaan. Door te verbeteren en te marketen op de gebieden waarmee juist zij zich onderscheiden kun je proberen klanten te overtuigen om toch voor jou te kiezen. Zo kan er gefocust worden op service, duurzaamheid, comfort of de algehele klantervaring.

Daarnaast is er een andere mogelijkheid om te groeien als maatschappij en daarmee meer te gaan concurreren. Hierbij heb ik het over allianties of samenwerkingsovereenkomsten. Zoals eerder al aangegeven is het vormen van allianties steeds populairder geworden. Met grote allianties zoals de Lufthansa Group en de IAG is het aantrekkelijk voor andere maatschappijen om hier ook in te investeren, wanneer ze dit natuurlijk niet al hebben gedaan.

Daarnaast is het sluiten van samenwerkingsovereenkomsten natuurlijk ook een manier om de concurrentie te slim af te zijn. Er kunnen afspraken gemaakt worden met andere maatschappijen, bijvoorbeeld over het delen van grondstoffen om zo de kosten te drukken. Maar er kunnen ook afspraken gemaakt worden met vliegvelden over bijvoorbeeld vliegroutes. Zo is het aantrekkelijk om afspraken te maken met hub-airports over vliegroutes, bijvoorbeeld wanneer wij 100 vluchten via jullie vliegveld laten gaan krijgen wij een korting.

Een laatste manier van samenwerkingsovereenkomsten is met bedrijven, organisaties of instanties die niet direct iets met de luchtvaart te maken hebben. Voorbeelden hierbij zijn afspraken met oliemaatschappijen over het bulk inkopen van kerosine voor een lagere prijs of afspraken met voetbalclubs over sponsoring.

Al deze afspraken en allianties kunnen voor de grote luchtvaartmaatschappijen in hun voordeel werken om nog groter te worden en hun positie op de markt nog verder te verbeteren.

Hoe om te gaan met de marktontwikkelingen?

De markt maakt constant ontwikkelingen door maar hoe kunnen de grote luchtvaartmaatschappijen hier nou op inspelen? Hiervoor gaan we weer kijken naar de twee interessantste marktontwikkelingen voor de komende jaren. Het opkomen van de nieuwe markten, waarbij met name Azië en Afrika enorm groeiend zijn. En daarnaast het ontstaan van nieuwe vliegroutes door het opkomen van bijvoorbeeld hub-airports.

Laten we het eerst over de nieuwe bestemmingen hebben. Het is zaak om de groei van deze markten optimaal te benutten. Hiervoor zijn een aantal taken van belang. Allereerst moeten de maatschappijen genoeg bestemmingen hebben in Azië en Afrika en indien nodig het aantal bestemmingen uitbreiden. Zorg ervoor dat er wordt gevlogen op alle grote steden in deze werelddelen, mits deze steden uiteraard populair genoeg zijn onder de klanten om heen te vliegen. Een voorbeeld hierbij, kijkend naar Afrika is Mogadishu een hele grote stad, maar toch niet aantrekkelijk om op te vliegen.

Wegens de vele problemen in een land als Somalië zal er niet veel vraag zijn naar vluchten naar dit soort landen. Daarom is het aan de ene kant natuurlijk van belang om bestemmingen te hebben in de grote steden, maar wel vooraf goed te bekijken welke steden relevant zijn.

Verder is het natuurlijk zaak om een optimaal aantal vluchten te hebben naar de populaire bestemmingen. Hierbij moet er met enkele punten rekening gehouden worden. Zo moeten er genoeg vluchten zijn om aan de volledige vraag te voldoen, maar niet teveel waardoor vliegtuigen maar halfvol zitten. Verder moet er natuurlijk rekening gehouden worden met de periodes van het jaar. Zo is er in de zomer waarschijnlijk meer vraag naar vluchten naar verre landen i.v.m. vakanties en toerisme. Ook dit moet dus goed onderzocht worden.

Dan is er dus nog het ontstaan van de nieuwe vliegroutes en de hub-airports. Ook hiervan moet optimaal gebruik gemaakt worden. Zo kunnen er bijvoorbeeld afspraken gemaakt worden met vliegvelden waar beide partijen baat bij hebben. Ook zal er onderzoek gedaan moeten worden naar nieuwe vliegroutes die misschien goedkopere of snellere opties bieden. Verder kan het voorkomen dat bepaalde vliegvelden zich zullen ontpoppen tot nieuwe hub-airports, om daarmee de strijd aan te gaan met het vliegveld in Qatar. Met deze opkomende concurrenten kunnen ook deals gesloten worden waar zowel de luchtvaartmaatschappijen als de vliegvelden hun voordeel uit halen.