



V.V.O.
Lid CareerNet Europe

consulenten: *Frieda Buyse
Roger De Cadt
Casimir Decavele
Christine Draguet*

psychologen: *Dr. Jacques Claes
Helena Crockaert*

ANTWERPEN-AARTSELAAR
Tel. 03 870 46 07 • Fax 03 887 10 16
e-mail: vvo@baartselaar.be
WWW.CNE-LTD.COM

Begeleiding kan ook in:
Brussel, Liège, Namur, La Louvière
en Luxembourg (G.D.) via A.Th. & Associates

Erkenning V.G. 559/0



Begeleiden
naar

nieuwe opportuniteiten

Wie in schoonheid wil eindigen, neemt ook bij gedwongen vertrek zijn of haar verantwoordelijkheid. Ongeacht de omstandigheden. Soms hoeft het zelfs niet eens tot een brauk te komen. VVO adviseert zowel bij **outplacement, loopbaanplanning, career counselling** als bij **jobbegeleiding van partners en expatriates**. VVO engageert zich verregaand, biedt aantrekkelijke garanties en werkt met een specifieke en gepersonaliseerde aanpak. Contacteer ons tijdig en geheel vrijblijvend.

Forum

Paul Roosens *

De overleving van het internationale luchtvervoer: tendensen na 11 september 2001**

Trefwoorden: deregulering; kostenbeheersing; mondialisering

De gebeurtenissen van 11 september 2001 hebben een zware slag toegebracht aan het internationale luchtvervoer. Dat uit zich o.m. in drastische inkrimpingen van de capaciteit, massale ontslagen, maatschappijen in problemen zoals Olympic Airways en Aer Lingus, tot regelrechte faillissementen (Sabena, Ansett Australia, Canada 3000 enz.). Toch zijn er ook luchtvaartmaatschappijen die het op dit ogenblik wél goed doen, zoals Ryanair (Ierland), dat de bestelling van 100 nieuwe bijkomende Boeings 737 heeft aangekondigd, JetBlue Airways (New York), dat 10 bijkomende toestellen A320 bij Airbus heeft besteld, en EasyJet, dat de aanschaf van 75 nieuwe vliegtuigen overweegt. Dit artikel biedt een bondig overzicht van enkele tendensen die voor het internationale luchttransport als hoopvol voor de toekomst kunnen worden beschouwd.

Zeer belangrijk is het algemene kader van de deregulering, waardoor de luchtvaartmaatschappijen een grote vrijheid met betrekking tot hun bedrijfsstrategieën genieten: alliantievorming, capaciteitsbeheersing, de focus op bepaalde nichemarkten. Typische voorbeelden van dit laatste zijn het succes van de lagekostenmaatschappijen en van het 'fractional ownership'-systeem bij de zakenluchtvaart. Voor een luchtvaartmaatschappij is kostenbeheersing een cruciale overlevingsstrategie. Snelle capaciteitsaanpassingen zijn hierbij essentieel, aangevuld met outsourcing van activiteiten zoals catering en grondafhandeling. De mondialisering is een tendens die zich ongetwijfeld zal voortzetten, niet alleen op het terrein van de grote luchtvaartallianties, maar ook op het vlak van vliegtuigbouw en luchthavenexploitatie. Ten slotte biedt het overheidsbeleid, zowel in de Verenigde Staten als in de Europese Unie, een positief platform voor de verdere evolutie van het internationale luchtvervoer.

* UFSIA, Universiteit Antwerpen

** Tekst afgesloten op 1 februari 2002.

Inleiding

Sedert de aanslagen van 11 september 2001 lijkt de internationale burgerluchtvaart een en al kommer en kwel te zijn. Alle mogelijke doemscenario's worden werkelijkheid: drastische inkrimpingen van de capaciteit, massale ontslagen, maatschappijen in problemen zoals Olympic Airways en Aer Lingus, tot zelfs regelrechte faillissementen (Sabena, Ansett Australia, Canada 3000 enz.). Deze negatieve gebeurtenissen zijn uitvoerig aan bod gekomen – en doen dat nog altijd – in de media. Minder aandacht gaat evenwel uit naar de positieve scenario's en tendensen. Er zijn luchtvaartmaatschappijen die het op dit ogenblik wél goed doen, niet het minst omdat een efficiënte combinatie van overlevingsstrategieën wordt toegepast. De lagekostenmaatschappij Ryanair (Ierland) heeft zelfs aangekondigd 100 nieuwe bijkomende Boeings 737 te bestellen (Michaels en Lunsford, *The Wall Street Journal Europe*, 2002), JetBlue Airways (New York) heeft 10 bijkomende toestellen A320 bij Airbus besteld ("US Carrier JetBlue ...", *The Wall Street Journal Europe*, 2002), EasyJet overweegt de aanschaf van 75 nieuwe vliegtuigen (Kingsley-Jones, "Low-cost carriers ...", *Flight International*, 2002), enzovoort.

Het is de bedoeling in dit artikel een bondig overzicht te geven van enkele tendensen die voor het internationale luchttransport als hoopvol voor de toekomst kunnen worden beschouwd.

1. Deregulering als marktomgeving

In de periode na de Tweede Wereldoorlog profileerde het luchtvervoer zich als een sterk gereguleerde markt. Dit hield in dat de nationale overheden via bilaterale overeenkomsten precieze afspraken maakten, onder meer over capaciteit, routes en bestemmingen, tarieven en markttoegang. Het was gebruikelijk dat slechts een beperkt aantal luchtvaartmaatschappijen tot de markt van het internationale luchtvervoer werd toegelaten. In het geval van Europa was dat meestal voorbehouden voor de nationale luchtvaartmaatschappij of "flag carrier".

In een dergelijk systeem van bilateralisme ontbrak uiteraard elke vorm van gezonde concurrentie, met alle gevolgen vanden dien voor onefficiënte

dienstverlening en hoge tarieven. De trend werd omgebogen door de Amerikaanse Airline Deregulation Act van 1978. Sedert 1985 zijn in de Europese Unie de concurrentieregels ook van toepassing op het luchtvervoer, terwijl de deregulering van de sector stapsgewijs werd ingevoerd door de maatregelen van 1988, 1990 en 1993. Op dit ogenblik zijn er in de EU geen capaciteitsrestricties; een geliberaliseerde markttoegang, vrije tarieven en regels van eerlijke concurrentie zijn van kracht.

Voor de toepassing van de concurrentiewetgeving hield in dat staatssteun aan luchtvaartmaatschappijen aan banden werd gelegd. Vele inefficiënte "flag carriers" hadden hun verliezen stelselmatig kunnen goedmaken door subsidies van de overheid. Spoedig werd in de EU een scheidingslijn zichtbaar tussen twee soorten carriers: zij die zich konden aanpassen aan de nieuwe realiteit, en de andere, die met hun bedrijfscultuur vast bleven zitten in de vervlogen wereld van de gesubsidieerde luchtvaartmaatschappijen.

Na het Verdrag van Maastricht (1992) werden steeds meer luchtvaartmaatschappijen geheel of gedeeltelijk geprivatiseerd. Lidstaten die wilden deelnemen aan de Europese Monetaire Unie (EMU), moesten aan strikte convergentiecriteria voldoen, onder meer een jaarlijks begrotingstekort dat niet hoger mocht zijn dan 3% van het bruto binnenlands product in marktprijzen. Verkoop van overheidsbezittingen aan de privésector was een handige techniek om het begrotingstekort terug te dringen. Met dat doel voor ogen heeft de Belgische overheid Sabena op een weinig kritische manier voor 49,5% in handen gegeven van Swissair. België past deze techniek van uitverkoop trouwens nog steeds zeer gewillig toe. Zo werden de begrotingscijfers van 2001 op de valreep nog kunstmatig opgesmukt doordat de gronden van de Nationale Luchthaven Brussel op 31 december 2001 in extremis aan exploitant BIAC werden verkocht.

Ongetwijfeld hebben de Zwitsers een nefaste rol gespeeld in de overlevingskansen van Sabena. Goede routes, zoals de lijn Brussel-Johannesburg, werden ingepalmd door Swissair. Op andere verbindingen werden de aantrekkelijkste vertrektijden ingevuld door Swissair, terwijl de Sabenavlucht een uur later moest vertrekken. Maar hoe dan ook: de Belgische overheid kan niet van schuldig verzuim worden vrijgepleit, aangezien zij als hoofdaandeelhouder de verantwoordelijkheid bleef behouden over het reilen en zeilen en de gezondheid van Sabena.

2. Algemene strategieën

De vraag naar luchtvervoer is een afgeleide vraag. Dit impliceert dat de burgerluchtvaart in periodes van hoogconjunctuur eveneens sterk zal expanderen, terwijl een inkrimping in periodes van recessie onvermijdelijk is. Het internationale luchttransport is bijgevolg gekenmerkt door een uitermate cyclisch karakter. Dit betekent natuurlijk niet dat alle segmenten van de markt de gemiddelde cyclus op dezelfde manier en in dezelfde intensiteit ondergaan. Het middensegment van de markt is het kwetsbaarst. Het gaat om de typische economy-reizigers, die met hun hogere prijs- en inkomenselasticiteit van de vraag sneller de negatieve gevolgen van een recessie ondergaan. Dit marktsegment heeft de neiging snel af te zakken in de richting van de "low-cost carriers", die daarvoor gouden zaken kunnen doen in periodes van crisis.

Hoewel de zakenreizigers minder talrijk zijn dan de economy-reizigers, zijn zij door de hogere tarieven van levensbelang voor de luchtvaartmaatschappijen.

Via allerlei technieken, zoals "frequent flyer"-voordelen, trachten de maatschappijen de zakenreiziger zoveel mogelijk aan zich te binden. Soms gebruiken ze daarbij agressieve formules om zakenreizigers van andere maatschappijen naar zich toe te trekken (Costello). In tijden van crisis stelt men eveneens verschuivingen vast van business- naar economy-klasse.

Luchtvaartmaatschappijen dienen zich hoe dan ook flexibel op te stellen bij de aanpassing van hun capaciteit aan het cyclische verloop van de vraag.

Het succes en de overleving van een carrier zijn sterk gebonden aan de snelheid waarmee die capaciteitsaanpassing verloopt. Typische voorbeelden hiervan zijn maatschappijen zoals Lufthansa, KLM, British Airways (Edwards). Niet toevallig zijn het juist deze carriers die in Europa de beste prestaties neerzetten wat beladingsgraad en productiviteit betreft.

Voorals capaciteitsinkrimpingen blijken bij veel carriers moeilijk te liggen, wellicht omdat dit ook resulteert in verminderingen van het personeelsbestand. Weinig maatschappijen waren bereid om hun capaciteit gedurende de eerste helft van 2001 neerwaarts aan te passen, hoewel toen reeds bleek dat de conjunctuur over haar hoogtepunt heen was ("Airline industry grounded again"). Dat tal van ondernemingen – en niet alleen in de luchtvaartsector – na 11 september 2001 aan een serieuze

downsizing begonnen zijn, heeft niet uitsluitend met de aanslagen in New York te maken. Het is in vele gevallen een inhaalcorrectie, die sociaal gemakkelijker door te drukken valt met de voortdurende verwijzing naar 11 september als rechtvaardiging.

Luchtvaartmaatschappijen die hun capaciteit willen inkrimpen, moeten uiteraard routes schrappen of frequenties verminderen. Dat kan uiteindelijk leiden tot het op non-actief stellen van vliegtuigen. In de woestijnen van Arizona en Californië staan op dit ogenblik ruim 2000 lijnvliegertuigen buiten dienst geparkeerd (Kingsley-Jones, "Crunch Point"). Dat is een verdubbeling sedert 11 september 2001. Maatschappijen met flexibele leasingcontracten genieten hierbij een competitief voordeel in vergelijking met concurrenten die toestellen in volle eigendom bezitten. Capaciteit kan ook worden ingekrompen door kleinere toestellen in te zetten (Shifrin).

Een flexibel capaciteitsmanagement kan in de hand worden gewerkt door het afsluiten van *codeshare*-overeenkomsten met andere luchtvaartmaatschappijen, d.i. het aanbieden van zetels op elkaars vluchten. Dit systeem wordt frequent toegepast in het kader van de grote luchtvaartallianties (O'Toole en Walker). Star Alliance is ongetwijfeld de belangrijkste op wereldvlak, met een gemiddeld aandeel van 21,3% van alle betalende passagier/km die in de wereld worden vervoerd. De belangrijkste deelnemers zijn United Airlines, Lufthansa, Singapore Airlines, All Nippon Airways, Air Canada, Thai Int'l, Varig, SAS, Air New Zealand, Mexicana, Austrian Airlines, British Midland. Oneworld volgt daar onmiddellijk op, met een aandeel van 16,4%, en telt als belangrijkste partners American Airlines, British Airways, Qantas, Cathay Pacific, Iberia, LanChile, Finnair en Aer Lingus. Skyteam bestaat uit Delta Airlines, Air France, Aeromexico, Korean Air, Czech Airlines en Alitalia, en realiseert 9,5% van het wereldtotaal. KLM en Northwest Airlines vormen een alliantie (Wings) op zichzelf en scoren 6,4% op wereldvlak. De Qualifier-groep, ten slotte, heeft slechts historisch belang wegens het faillissement van Swissair en Sabena, en telde samen met de andere partners 3,6% van het wereldtotaal. Dit percentage is in feite te gering om een belangrijke rol als speler op de wereldmarkt te spelen. Ter vergelijking: de lagekostenmaatschappij Southwest Airlines in de Verenigde Staten realiseert op zichzelf reeds 3,7% van alle betalende passagier/km op wereldvlak. De Qualifier-groep is trouwens de enige alliantie waarbij kapitaalparticipaties als hoofdstrategie werden gehanteerd. De andere allianties zijn in hoofdzaak gebaseerd op meer vrijblijvende *codeshare*-overeenkomsten.

3. Kostenbeheersing als uitdaging

Zelfs in het sombere jaar 2001 konden maatschappijen zoals Ryanair, EasyJet, Southwest e.a. positieve bedrijfsresultaten neerzetten. Het gaat hier om *low-cost carriers* (de zogenaamde *no-frills*-maatschappijen), die erin slagen de kostprijs per zetel/km aanzienlijk te drukken in vergelijking met de klassieke luchtvaartmaatschappijen. Daardoor kunnen zij via prijsverlagingen een expanderend segment van de passagiersmarkt aanspreken. Ook British Midland heeft recent besloten deze markt te betreden en zelfs Lufthansa denkt in dezelfde richting (Michaels, "BMI's No-Frills Airline ...").

Berekeningen (Doganis, blz. 150) tonen aan dat de gemiddelde kosten per zetel/km van een lagekostenmaatschappij tot 59% lager kunnen liggen in vergelijking met hetzelfde type vliegtuig dat geëxploiteerd wordt door een klassieke carrier (Baker).

Bij gebrek aan een business-klasse kunnen *low-cost carriers* meer zetels in het vliegtuig plaatsen, wat een daling van de gemiddelde kosten per zetel/km van 16% kan opleveren. Door gebruik te maken van minder drukke luchthavens, zoals Ryanair op Charleroi en Frankfurt Hahn, gaat er minder tijd verloren tussen aankomst en hervertrek van het vliegtuig. Hierdoor stijgt de gebruiksgraad van het vliegtuig op dagbasis, wat gemiddelde kostenreducties per zetel/km tot 3% mogelijk maakt. De lagere landingsvergoedingen op deze secundaire luchthavens kunnen een bijkomende besparing tot 6% opleveren.

Kostenreducties van 3% zijn mogelijk door een minder riant verloning van cockpit- en cabinepersoneel, en 2% kan worden bespaard door gebruik te maken van één en hetzelfde vliegtuigtype voor de hele vloot en door het onderhoud uit te besteden.

Op de plaatsen van vertrek en aankomst wordt gewerkt met een minimum aan personeel en de handling wordt veelal uitbesteed. Dit levert 10% kostenbesparing op. Nog eens 6% wordt verkregen door geen gratis catering tijdens de vlucht te verstrekken. Men werkt voor de boeking niet met agenten, zodat 8% kan worden bespaard, terwijl een vereenvoudigde ticketing en reservering 3% besparing oplevert. Lagere overheadkosten, zoals minder administratie, kunnen tot 2% bijdragen in de kostenreductie.

Uiteraard kunnen niet alle luchtvaartmaatschappijen het volledige pakket kostenbesparingen doorvoeren zoals de pure *low-cost carriers*. Voor DAT en Virgin Express bijvoorbeeld, die opereren vanuit Brussel Natio-

naal, vallen de kostenbesparingen die eigen zijn aan het gebruik van minder drukke luchthavens onvermijdelijk weg. Aangezien beide maatschappijen over een totaal verschillende vloot beschikken – de Boeing 737 voor Virgin Express en de 146/RJ voor DAT – zal samenwerking tussen beide maatschappijen nooit de kostenbesparingen kunnen opleveren die eigen zijn aan een homogene vlootsamenstelling. Maar dit sluit niet uit dat de overblijvende kostenbesparingen toch mogelijk blijven.

4. Outsourcing

Luchtvaartmaatschappijen kunnen zich efficiënter op hun fundamentele transportfunctie toeleggen door niet-essentiële activiteiten af te stoten naar gespecialiseerde ondernemingen. Dergelijke verticale *outsourcing* levert niet alleen een betere kwaliteit op, maar kan ook tot kostenreducties leiden. Verticale outsourcing vindt men hoofdzakelijk op de terreinen van onderhoud ("Maintenance Directory"), catering en grondafhandeling. Vooral catering en grondafhandeling volgen meer en meer de tendens van de mondialisering, wat een wereldwijde service en additionele kostenbesparingen mogelijk maakt. Tabel 1 en 2 geven een overzicht van de belangrijkste catering- en grondafhandelingsbedrijven die wereldwijd actief zijn.

Tabel 1. Omzet van cateringbedrijven met werelddimensie in miljoen US dollar (periode 2000-2001).

Onderneming	Omzet	Activiteiten in
LSG Sky Chefs	2.822	40 landen
GateGourmet	2.460	34 landen
Alpha Flight Services	395	8 landen
Servair	390	10 landen
SATS	229	8 landen

Bron: Pilling, blz. 41.

Tabel 2. Omzet van grondafhandelingsbedrijven met werelddimensie in miljoen US dollar (jaar 2000).

Onderneming	Omzet	Activiteiten in
Globeground-Servisair	830	39 landen
Swissport	600	24 landen
Frankfurt AGS	538	9 landen
Worldwide Flight Services	353	20 landen
SATS	232	6 landen
Menzies	226	22 landen
AviaPartner	190	7 landen

Bron: Pilling, blz. 42.

Horizontale outsourcing houdt in dat men bepaalde routes niet zelf vliegt, maar laat uitvoeren door andere maatschappijen. Vaak wordt daarbij een beroep gedaan op een 'lage-kosten'-dochteronderneming. Door hun beter rendement zijn het precies deze 'lage-kosten'-dochterondernemingen die soms als overlevende overeind blijven na het faillissement van de moederonderneming. Dat geldt voor Crossair na het faillissement van de moederonderneming en voor DAT na het verdwijnen van Sabena. Een recente verschijning in het landschap van de horizontale outsourcing is de franchise-overeenkomst (Abeyratne, blz. 127-136), met als typisch voorbeeld City Flyer voor British Airways. In tegenstelling tot de formule waarbij een beroep wordt gedaan op dochterondernemingen, vereist een franchise-overeenkomst geen kapitaalinjectie vanwege de moederonderneming.

Een tot de uiterste limiet doorgedreven verticale en horizontale outsourcing zou theoretisch kunnen resulteren in een 'virtuele' luchtvaartmaatschappij (Abeyratne, blz. 115-125). Een dergelijke carrier zou de facto wel het luchttransport organiseren, maar elk onderdeel van de uitvoering via outsourcing door derden laten uitvoeren.

5. Belangrijke tendensen op wereldvlak in de luchtvaartsector

De luchtvaartmaatschappijen spelen uiteraard een belangrijke rol in het geheel van de luchtvaartsector. Er bestaat nochtans een belangrijke wis-

selwerking met andere spelers in de sector. Het is opmerkelijk dat de meeste van deze actoren worden gekenmerkt door een toenemende mondialisering.

A. Vliegtuigproductie

Producenten van vliegtuigen en subsystemen hebben zich vooral via fusies gereduceerd tot een klein aantal partijen op de wereldmarkt. Zoals blijkt uit tabel 3 hebben sommigen de omzet in het rampjaar 2001 zelfs zien stijgen ten opzichte van 2000.

Tabel 3. Omzet luchtvaartindustrie in miljard US dollar (jaar 2001).

Onderneming	Omzet	Verandering 2001/2000
Boeing	51.407	-12%
Lockheed Martin	23.977	-1%
EADS	23.336	+7%
BAE	19.661	-2%
Raytheon	15.443	-2%
United Technologies	12.358	+10%
General Electric	10.779	+16%
Honeywell	9.998	+5%
Bombardier	7.112	+18%

Bron: Campbell, "Aerospace".

Vooral EADS (European Aeronautical Defence and Space) is een opmerkelijk voorbeeld van een succesvolle grensoverschrijdende fusie in de Europese Unie (Doke). Sinds 10 juli 2000 is EADS de samensmelting van het Franse Aérospatiale Matra, het Duitse DaimlerChrysler Aerospace, en het Spaanse Casa. Een van de opmerkelijke produkten van EADS is ongetwijfeld Airbus. Ondanks de gebeurtenissen van 11 september gaat de ontwikkeling van de superjumbo A380 (550 passagiers) gewoon voort. Hetzelfde geldt voor de A400M, een militair transportvliegtuig dat vooral binnen Europa in de toekomst de verouderde Hercules C130 zal vervangen. Ook Boeing denkt aan de ontwikkeling van een nieuw type vliegtuig, de Sonic Cruiser. Daarbij worden snelheden beoogd die net onder de geluidssnelheid liggen, om de technische en commerciële nadelen van het supersonisch vliegen, zoals bij de Concorde, te vermij-

den. Anderzijds zal de vliegsnelheid toch 15% hoger liggen dan bij de klassieke jets (Warwick, "Transonic trials").

De ontwikkeling van nieuwe vliegtuigen is echter een strategie op lange termijn. Terwijl het gezamenlijke orderboekje van Boeing en Airbus samen in 2001 nog uitkwam op 842 toestellen, zijn de meest optimistische verwachtingen teruggeschroefd tot 660 voor 2002 en 600 voor 2003 (Kingsley-Jones, "Airframes"). Enkele Amerikaanse giganten zoals Boeing, Honeywell, General Electric e.a. hopen onder meer het tij te kunnen keren door productie tegen lage kosten in Mexico (Millman). Negatieve tendensen worden ook waargenomen bij de producenten van regionale vliegtuigen (maximaal 100 passagiers). De belangrijkste producenten zoals Embraer, Bombardier, Fairchild Dornier e.a. verkochten in 2001 gezamenlijk 440 toestellen, maar voor 2002 verwacht men slechts 360 leveringen. BAE Systems heeft besloten de productie van de 146/RJ volledig stop te zetten. Het is uitgerekend dit type vliegtuig dat door DAT wordt gebruikt.

B. General Aviation (GA) en zakenluchtvaart (ZL)

General Aviation (GA) is de verzamelnaam voor alle burgerluchtvaart buiten de reguliere luchtvaartmaatschappijen en de chartermaatschappijen. General Aviation is wereldwijd actief. De typische activiteiten van GA situeren zich op het vlak van vervoer, toerisme, luchtsporten, opleiding, medische urgentie, luchtarbeid zoals fotografie, reclame, landbouwtoepassingen, controle van pijpleidingen enz. (AOPA Belgium: *Newsletter*).

Zakenluchtvaart (ZL) houdt het gebruik in van privé-vliegtuigen voor zakelijke verplaatsingen. Het gaat hier om toestellen die ofwel in volle eigendom zijn, ofwel gehuurd worden van een luchtvaartmaatschappij. Het gamma vliegtuigen dat voor de zakenluchtvaart wordt gebruikt, kan variëren van eenmotorige vliegtuigen tot de meest gesofistikeerde zakenjets. Het segment van deze laatste categorie zit in de lift, vooral na de gebeurtenissen van 11 september (Wastnage; Sarsfield).

Privé-zakenjets zijn nagenoeg ongevoelig voor terroristische acties, en daarom opteren sommige risicomijdende zakenreizigers voor deze formule. De tarieven liggen uiteraard hoog, gemiddeld in de grootteorde van de *first class*-tarieven en onder de assumptie van een volledige bezet-

ting van de zakenjet. Enkel het segment van de zakenreizigers met de laagste prijselasticiteit van de vraag kan tot deze markt toetreden. Andere typische voordelen van de zakenjet zijn onder meer een identieke kruissnelheid als die van lijnvliegtuigen, onbeperkte flexibiliteit in vertrek- en aankomsttijdstippen, absolute privacy en comfort. Verder zijn er geen vertragingen, geen beperkingen op professionele werkzaamheden aan boord, enzovoort.

Om ook de meer prijselastische zakenreiziger toegang te kunnen geven tot het zakenvliegtuig, is enkele jaren geleden in de zakenluchtvaartsector de formule van *fractional ownership* geïntroduceerd. Dit betekent dat het zakenvliegtuig gezamenlijk wordt aangekocht of in leasing genomen door een groep bedrijven die samen het toestel exploiteren en gebruiken. Het voordeel is dat men slechts een fractie moet financieren van de aankoop of leasing en van de jaarlijkse vaste kosten. De variabele kosten worden doorgerekend op uurbasis. Het gebruik van het zakenvliegtuig wordt in de meeste gevallen geregeld via een beurtregelingssysteem.

Enkele belangrijke operatoren zijn Flight Options (VS), dat 200 zakenvliegtuigen exploiteert ten behoeve van 1600 aandeelhouders, Netjets (VS) met 270 vliegtuigen, Bombardier Flexjet met 110 toestellen (Warwick, "Fractionals see birth of new giant"). Een belangrijke nieuwkomer zal Avolar zijn, dochteronderneming van United Airlines, die naar verwachting rond de 200 zakenvliegtuigen zal exploiteren tegen 2006. De tendens van *fractional ownership* is zich wereldwijd aan het ontwikkelen, ook binnen Europa.

C. De luchthavens

De grote hub-luchthavens worden de dag van vandaag meer en meer als strategische partners van de grote luchtvaartmaatschappijen en luchtvaartallianties beschouwd (Duyck). Er bestaat bijgevolg een nauwe samenwerking tussen de belangen van de luchthavens en de gebruikers ervan. Tabel 4 illustreert dat duidelijk.

Tabel 4. Concentratie van de luchtvaartallianties op de grote hub-luchthavens in percentage van de totale bewegingen.

Luchthaven	Alliantie	Percentage
Londen	Oneworld	47
Parijs	Skyteam	51
Frankfurt	Star	68
Amsterdam	Wings	76
Zürich	Qualifier	74
Milaan	Skyteam	69
Brussel	Qualifier	54
München	Star	59
Manchester	Star	24
Kopenhagen	Star	92

Bron: "Global Reach", blz. 62-64.

Het is duidelijk dat Brussel en Zürich onvermijdelijk in een zeer kwetsbare positie stonden door het faillissement van de twee hoofdspelers van Qualifier, Sabena en Swissair. Tussen oktober 2000 en oktober 2001 verloor Brussel 20,59% aan passagiers en 20,33% aan vracht (*BRU Flash*, blz. 22-23).

Sommige luchthavens die niet louter afhankelijk willen zijn van de grote luchtvaartallianties, hebben inmiddels gekozen voor de mondialiseringstrend. De gevolgde strategieën zijn grensoverschrijdende participaties in andere luchthavens, betrokkenheid in buitenlandse managementcontracten, de exploitatie van dochterluchthavens in binnen- en buitenland, deelname in allianties met andere luchthavens.

De 50 belangrijkste luchthavens en luchthavengroepen in de wereld telde in 2000 gezamenlijk een omzet van 25.491,4 miljoen dollar. Hiervan werd 41% gerealiseerd door de 12 grootste luchthavengroepen (Mountford, blz. 47).

De belangrijkste luchthavengroepen worden in tabel 5 opgesomd in dalende rangorde van omzet.

Tabel 5. Omzet luchthavengroepen in miljoen dollar (jaar 2000).

Luchthavengroep	Omzet
British Airport Authorities (BAA)	3.287
Fraport-Frankfurt Airport	1.494
Aena (Spanje)	1.333
Aéroports de Paris	1.285
Schiphol Groep	587
Aeroporti di Roma	526
SEA Aeroporti di Milano	491
Aer Rianta (Ierland)	392
Manchester Airport Group	391
Copenhagen Airports	232
TRI (VK)	205
Vancouver International Airport Authority	179

Bron: Mountford, blz. 43-44.

6. Het overheidsbeleid

Hoe spelen de overheden in op de toenemende mondialisering in de luchtvaartsector? In feite is er hier sprake van een wisselwerking. De overheidspolitiek en de deregulering in de Verenigde Staten en de Europese Unie hebben het pad geëffend voor mondialisering in de luchtvaartsector. De specifieke implementatie van deze mondialisering stelt dan weer nieuwe en bijkomende eisen aan het overheidsbeleid.

De eerste cruciale eisen die werden gesteld na de aanslagen van 11 september waren de onmiddellijke overleving van de luchtvaartsector en de beveiliging tegen terrorisme. In feite zijn sindsdien noch in de VSA, noch in Europa nieuwe beveiligingstechnieken ingevoerd. Bestaande controles werden geïntensiveerd of frequenter herhaald. Alle acties dienen nochtans beoordeeld te worden op hun resultaten. Op 22 december 2001 kon een passagier op de vlucht van American Airlines tussen Parijs en Miami ongemerkt explosieven aan boord brengen van de Boeing 767 ("Poor Profile"). De beveiligingsfilosofie moet dringend herbekeken worden. De Israëliëse maatregelen ter beveiliging van El Al zouden hierbij als toonaangevend voorbeeld kunnen dienen voor een beveiligingsstrategie die al jaren waterdicht blijkt te functioneren (Campbell, "El Al: a model in beating terrorism").

De overlevingsperikelen van de luchtvaartmaatschappijen hebben, zowel in de VSA als in de EU, door subsidiëeringsmaatregelen opnieuw het spook van het protectionisme laten opdoemen. Verschillende Amerikaanse maatschappijen hebben leningsgaranties van de overheid verkregen. Hierbij rijst de vraag of de verlaagde transatlantische tarieven al dan niet het gevolg zijn van de Amerikaanse overheidssteun. Zo ja, dan zou dit oneerlijke concurrentie betekenen in het nadeel van de Europese maatschappijen met transatlantische routes. Aeromexico en Mexicana hebben inmiddels al geklaagd over oneerlijke concurrentie ten gevolge van lagere tarieven die Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen hantieren op routes tussen Mexico en de VS (Knibb). Ook de EU-Commissie heeft – weliswaar beperkte – staatssteun toegelaten, als reactie op de problemen die het onmiddellijke gevolg waren van 11 september (Warburton).

Andere overheidsmaatregelen die ter tafel liggen, maar nog uitvoering moeten krijgen, hebben vooral betrekking op de Europese Unie. De toekomst van het luchtvervoer vraagt om een eengemaakt Europees luchtruim, een oplossing van de congestie door middel van "free flight" via een nog te installeren satellietnavigatiesysteem ("EU supports Galileo, but not with cash"), een efficiënter slotallocatiesysteem op de drukste luchthavens, een eenmaking van de EU-vliegvergunningen, een solide "open skies"-overeenkomst met de VSA (Kahn), eengemaakte maatregelen die op de diverse luchthavens tegen geluidsoverlast worden genomen (Learnmount), een deregulering die van toepassing is op alle gebruikers van het luchtruim, inclusief de algemene luchtvaart, en de implementering tegen 2003 van de EASA (European Aviation Safety Authority).

Een belangrijke mijlpaal in de bestrijding van de congestie in het Europese luchtruim is de introductie op 24 januari 2002 (Sultana) van de "Reduced Vertical Separation Minima" (RVSM). Op de meest brandstof-efficiënte vlieghoogtes tussen 9 en 12,5 km zullen vliegtuigen verticaal 300 meter van elkaar gescheiden zijn in plaats van 600 meter (Kelly). Daardoor kunnen meer vliegtuigen tot dit luchtruim worden toegelaten. Het RVSM-programma omvat 41 landen in Europa en twee in Noord-Afrika. Op de Noord-Atlantische routes was RVSM al sinds 1997 in gebruik. Verwacht wordt dat de landen van het Midden-Oosten het systeem zullen implementeren in 2003, en de VS in 2004.

Conclusie

De gebeurtenissen van 11 september 2001 hebben ongetwijfeld een zware slag toegebracht aan het internationale luchtvervoer. Niettemin zijn er voldoende positieve tendensen die aangegrepen kunnen worden om te overleven in de toekomst.

Zeer belangrijk is het algemene kader van de deregulering, waardoor de luchtvaartmaatschappijen een grote vrijheid met betrekking tot hun bedrijfsstrategieën kunnen genieten: alliantievorming, capaciteitsbeheersing, de focus op bepaalde nichemarkten. Typische voorbeelden van dit laatste zijn het succes van de lagekostenmaatschappijen en van het 'fractional ownership'-systeem bij de zakenluchtvaart.

Kostenbeheersing is een van de meest cruciale overlevingsstrategieën van een luchtvaartmaatschappij. Snelle capaciteitsaanpassingen zijn hierbij essentieel, aangevuld met outsourcing van activiteiten zoals catering en grondafhandeling.

De mondialisering is een tendens die zich ongetwijfeld zal voortzetten, niet alleen op het terrein van de grote luchtvaartallianties, maar ook op het vlak van vliegtuigbouw en luchthavenexploitatie.

Last but not least kan men vaststellen dat het overheidsbeleid, zowel in de Verenigde Staten als in de Europese Unie, een positief platform biedt voor de verdere evolutie van het internationale luchtvervoer.

Bibliografie

- ABEYRATNE, R. (1999), *Emergent Commercial Trends and Aviation Safety*, Aldershot, Ashgate, 353 blz.
- AOPA BELGIUM *Newsletter*, Brussel, AOPA-Belgium, 12 blz.
- Airline Business*, Sutton, Surrey (VK), Reed Business Information, verschillende bijdragen:
- BAKER, C. (2002), "Bargain Benefits", januari, blz. 35.
 - "Global Reach" (2001), december, blz. 62-64.
 - KNIBB, D. (2001), "Latins criticise US' dumping", december, blz. 14.
 - MOUNTFORD, T. (2001), "Global Airport Groupings", december, blz. 43-47.
 - O'TOOLE, K en K. WALKER (2000), "Motivated Mergers", juli, blz. 46-48.
 - PILLING, M. (2002), "Drive to Outsource", januari, blz. 38-42.
 - SHIFRIN, C. en D. FIELD (2001), "Regional jets take on defensive role", december, blz. 12.

- "Airline industry grounded again" (2001), *The Economist*, Londen, The Economist Newspaper Limited, 7-13 juli, blz. 61-62.
- BRU *Flash* (2001), Brussel, BIAC, december, blz. 22-23.
- DOGANIS, R. (2001), *The Airline Business in the 21st Century*, Londen, Routledge, 240 blz.
- DUYCK, M. (2001), "De uitbouw van een hub-luchthaven. Misbruik van monopolie?", in: H. MEERSMAN, P. ROOSENS, E. VAN DE VOORDE en F. WITLOX, eds., *Luchtvervoer in België en Nederland. Verdere expansie of grenzen aan de groei?*, Leuven, Garant, blz. 61-68.
- EDWARDS, O. (2001), "The moment of truth", *Eurobusiness*, Londen, European Press Ltd., november, blz. 59-60.
- Flight International*, Sutton, Surrey (VK), Reed Business Information, verschillende bijdragen:
- CAMPBELL, A. (2002), "Aerospace", 1-7 januari, blz. 20-21.
 - CAMPBELL, A. (2002), "El Al: a model in beating terrorism", 15-21 januari, blz. 35.
 - DOKE, D. (2002), "Going Global", 8-14 januari, blz. 24-32.
 - "EU supports Galileo, but not with cash" (2002), 1-7 januari, blz. 5.
 - KELLY, E. (2002), "Air traffic management: vertical limits", 8-14 januari, blz. 33-36.
 - LEARMOUNT, D. (2002), "Airports: Harder Times", 15-21 januari, blz. 42-43.
 - "Maintenance Directory" (2001), 2-8 oktober, blz. 51-78.
 - KINGSLEY-JONES, M. (2002), "Airframes: Manufacturers will continue to be hit hard by falling orders", 1-7 januari, blz. 23-24.
 - KINGSLEY-JONES, M. (2002), "Crunch Point", 29 januari-4 februari, blz. 36-38.
 - KINGSLEY-JONES, M. (2002), "Low-cost carriers go shopping to exploit falling aircraft prices", 15-21 januari, blz. 12.
 - "Poor Profile" (2002), 1-7 januari, blz. 3 en 5.
 - SANSFIELD, K. (2001), "Corporate aircraft demand soars after terrorist attacks", 2-8 oktober, blz. 35.
 - WARBURTON, S. (2001), "EC relaxes rules to bolster airlines", 16-22 oktober, blz. 6.
 - WARWICK, G. (2002), "Fractionals see birth of new giant", 1-7 januari, blz. 4.
 - WARWICK, G. (2001), "Transonic trials", 18-31 december, blz. XI-XIII.
 - WASTNAGE, J. (2001), "Business Aviation: Back to Business", 4-10 december, blz. 36-39.
- SULTANA, J. (2001), "RVSM decision brings one sky for Europe one step closer to reality", *Skyway, The Eurocontrol Magazine*, nr. 21, blz. 4-9.
- The Wall Street Journal Europe*, Dow Jones & Company, verschillende bijdragen:
- COSTELLO (2002), "Alaska Airlines begins poaching passengers", 11-12 januari, blz. 24.
 - KAHN, A.E. (2002), "Open the skies, let competition work", 14 januari, blz. 9.
 - MICHAELS, D. (2002), "BMI's no-frills airline is latest to enter low-fare dogfight", 11-12 januari, blz. 4.
 - MICHAELS, D. en J.L. LUNSFORD (2002), "No-frills airline gives boost to Boeing with big order", 24 januari, blz. 1 en 4.

- MILLMAN, J. (2002), "Mexico attracts aerospace industry", 24 januari, blz. 22.
- "US carrier JetBlue will pay 500 million dollars for 10 Airbus jets" (2002), 15 januari, blz. 5.

Abstract

The Survival of the International Air Transport Sector: Tendencies after 11 September 2001

The terrorist actions of 11 September 2001 have triggered a serious recession in the air transport industry. This is demonstrated by overall downsizing of capacity, lay-offs, companies getting into trouble as Olympic Airways and Aer Lingus, and even carriers forced to end their activities (Sabena, Ansett Australia, Canada 3000, etc.).

But in the meantime other companies are performing well. The low-cost carrier Ryanair (Ireland) recently announced to buy an additional 100 Boeings 737, JetBlue Airways (New York) ordered 10 new aircraft Airbus A320, EasyJet is considering to acquire 75 new aircraft, etc.

This article makes some reflections about the most important tendencies in the international air transport sector after 11 September 2001. Survival of the sector will depend on the level of adaptation to these tendencies.

Deregulation did not stop after the terrorist attacks, giving the airline sector a lot of freedom in applying appropriate actions, such as the participation in alliances, capacity control, and the focus on certain niche markets. Successful niche strategies have been developed by the low-cost airline companies and by the 'fractional ownership' initiatives of the business aviation community.

Cost control is one of the most important survival strategies. It involves an immediate response to changing capacity requirements, and outsourcing of non core activities as catering and groundhandling.

The expanding airline alliances indicate a continuing world wide globalisation process, which as well is observed in the sector of aerospace manufacturing and global airport groupings.

Government policies in the US and the European Union have been responding properly after the attacks in New York, and constitute a positive framework for the future development of international air transport.