



## Concurreren met piraten

**Auteur(s):**

Jgersma, P.K.

*De auteur is ondernemer, hoogleraar aan Universiteit Nyenrode en hoogleraar aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.***Verschenen in:**

ESB, 87e jaargang, nr. 4364, pagina 433, 31 mei 2002

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

mrktw erking

*Hoe moeten traditionele luchtvaartmaatschappijen als klm concurreren met lagekostenmaatschappijen als EasyJet? De sleutel is het optimaliseren van de relatie met de klant.*

**Luchtvaartmaatschappijen met lage kosten, zoals Ryanair en EasyJet, zijn de afgelopen jaren succesvol met traditionele luchtvaartmaatschappijen als de klm gaan concurreren. Zij veroveren daarbij, vooralsnog louter op de korte routes van minder dan duizend kilometer, steeds meer marktterrein. Ryanair is inmiddels in de achtertuin van klm (vliegveld Eindhoven) neergestreken. De klm-leiding heeft het nakijken. Wat moet een traditionele maatschappij als de klm doen om de concurrentiestrijd op de korte afstandsroutes met de maatschappijen met lage kosten naar de hand te zetten? Zes concurrentiestrategieën passeren de revue.**

### *Lage tarieven, korte afstanden*

Het succes van luchtvaartmaatschappijen met lage kosten is gebaseerd op een eenvoudig principe: het tegen zeer concurrerende vliegtarieven vervoeren van passagiers over relatief korte afstanden. Alle franje is uit de waardepropositie weggesneden. Opvallend is dat men geen gebruik maakt van het door traditionele maatschappijen zo veelgeprezen overstapsysteem ('hub-and-spoke'). In plaats daarvan hanteert een lagekostenluchtvaartmaatschappij het 'point-to-point' vluchtconcept: vliegen van a naar b zonder over te hoeven stappen. Men gebruikt dikwijls plastic instapkaarten, die opnieuw kunnen worden gebruikt, en vliegt vanaf secundaire luchthavens in kleine steden en minder drukke kleine luchthavens in grote steden, dan wel in de nabijheid van grote steden. De vliegtuigen van lagekostenmaatschappijen staan bovendien gemiddeld twintig minuten stil op een vliegveld, tegen gemiddeld 45 minuten bij de traditionele luchtvaartmaatschappijen. Lagekostenmaatschappijen vliegen vaak met slechts één type vliegtuig. Op die manier profiteert men van schaalvoordelen, bereikvoordelen (economies of scope) en vaardigheidsvoordelen (economies of skills).

### **Bedrijfsmodel**

De leiding van lagekostenmaatschappijen laat zich inspireren door het afruilvraagstuk tussen het snelle vliegtuig en de comfortabele auto met veel privacy. Een passagier kiest voor een vliegtuig en niet voor zijn eigen auto vanwege de snelheid. De leiding van lagekostenmaatschappijen zet alle kaarten op snelheid en niet op de daaromheen gedrapeerde franje. Men biedt mobiliteit aan en maakt daarmee gebruik van de ruimte die er bestaat tussen twee verschillende bedrijfstakken: de luchtvaart en de automobiellindustrie. De snelheid van een vliegtuig wordt aangeboden tegen de prijs van een autorit.

In Europa duurde het aanvankelijk enige tijd voordat de eerste succesvolle lagekostenmaatschappijen de kop opsteken. Op zich is dit opmerkelijk, omdat in Europa al sinds mensenheugenis vele regionale forensen actief zijn. De regionale luchtvaartmaatschappijen in Europa zijn echter lange tijd kleine uitvoeringen geweest van hun grote tegenhangers: net zo bureaucratisch en inflexibel als hun grote broers. Men hanteert in de kern hetzelfde bedrijfsmodel als de nationale, traditionele maatschappijen ('flag carriers') en is daarmee niet echt onderscheidend in het spel van zet en tegenzet. De verschillen tussen bijvoorbeeld Southwest Airlines (de eerste echt succesvolle lagekostenmaatschappij uit de vs) en Martinair zijn niet van de lucht.

### *Geen franje*

De institutionele omgeving verandert ondertussen in snel tempo. Sinds 1 januari 1993 zijn alle onderlinge luchtlijnen tussen de landen van de Europese Gemeenschap vrijgegeven. Er wordt vanaf dat moment in Europa ruimte gecreëerd voor het starten van 'geen franje'-maatschappijen. De luchtvaarttarieven zijn niet langer ingebed in allerlei monopolistisch getinte bilaterale verdragen tussen nationale luchtvaartmaatschappijen. Aanvankelijk gebeurt er weinig in Europa, met name omdat het begin van de jaren negentig moeilijke jaren zijn voor vrijwel alle luchtvaartmaatschappijen. De jaren tijdens en na de Golfoorlog zijn geen vruchtbare voedingsbodems voor lagekostenmaatschappijen.

Na verloop van tijd beginnen in Europa de eerste klonen van Southwest Airlines actief te worden. EuroBelgian Airlines Express (kortweg 'eba Express'), Ryanair en EasyJet bijten de spits af, gevolgd door de goedkope dochters van traditionele maatschappijen als Lufthansa, Alitalia, ba en de klm. Het bedrijfsmodel van Southwest Airlines wordt daarbij in de regel zo nauwkeurig mogelijk gekopieerd.

### *Gebrek aan flexibiliteit*

Het voordeel van de lage-kostenmaatschappijen is tegelijkertijd hun nadeel: de focus op een zeer specifieke waardepropositie en het nauwkeurig daaromheen geboetseerde bedrijfsmodel. Een gebrek aan flexibiliteit is dan ook de keerzijde van het lagekosten-model. Het is bijvoorbeeld moeilijk van een 'point-to-point'-bedrijfsmodel naar een overstapmodel te migreren. Daar komt nog eens bij dat deze maatschappijen vaak een sterke, uitgesproken ondernemingscultuur hebben. Het feit dat ze concurreren tegen de gevestigde orde creëert een enorme samenhang. Dat maakt ze in cultureel opzicht inflexibel. Het overnemen van andere luchtvaartmaatschappijen die verantwoordelijk zijn voor bijvoorbeeld dure langeafstandsvluchten is voor een lagekostenmaatschappij een hachelijke zaak en daarom niet aanbevelenswaardig.

Het bedrijfsmodel van Southwest Airlines, Ryanair en EasyJet staat of valt bij lage vlieggkosten. Hierbij worden echter de soms majeuere kosten om op een secundair vliegveld te komen door de lagekostenmaatschappijen nadrukkelijk buiten beschouwing gelaten. Voor de passagier kan dit in absoluut en relatief opzicht een omvangrijke kostenpost zijn, temeer daar de secundaire vliegvelden lang niet altijd even goed bereikbaar en daarmee duur zijn. De ervaring leert dat kosten na verloop van tijd zelden nog meer naar beneden gaan, maar eerder omhoog. Voorbeelden hiervan zijn dat vliegtuigen na verloop van tijd moeten worden vervangen en medewerkers ouder en daarmee duurder worden. Bovendien trekken goedkope vliegvelden de prijzen na verloop van tijd vrijwel zonder uitzondering op en raken de stijgende kerosineprijzen de lagekostenmaatschappijen vaak harder dan de nationale traditionele maatschappijen die vaak van efficiëntere, jongere toestellen gebruik maken. Als de kostenvoordelen ten opzichte van de traditionele spelers zullen verdwijnen, ziet het er slecht voor de lagekostenmaatschappijen uit. De duurzaamheid van het concurrentievoordeel van deze maatschappijen blijft niettemin opvallend.

### **Actie is reactie .....**

Wat hebben de traditionele luchtvaartmaatschappijen voornamelijk gedaan om het gevaar van de lagekostenmaatschappijen te beteugelen? De traditionele luchtvaartmaatschappijen zoeken het vooral in wereldomspannende allianties met soortgenoten. Men probeert in eerste aanleg via allerlei vormen van allianties het eigen overstapsysteem te perfectioneren. Dergelijke allianties hebben de afgelopen tien jaar overigens zelden de gewenste voordelen gebracht <sup>1</sup>. Via dergelijke allianties kon de directe concurrentie met andere hogekostenmaatschappijen worden aangegaan door simpelweg een directe concurrent via een samenwerkingsverband uit de markt te nemen. Via dergelijke constructies en ingewikkelde, dichte overstapnetwerken worden vluchten en diensten onder elkaars vlag aangeboden (het zogenaamde 'codesharing'). Via dure 'frequent flyer' programma's (waar de klant uiteindelijk voor betaalt) proberen de traditionele spelers de passagiers aan zich te binden, waardoor de keuzevrijheid van de passagier uiteindelijk in het geding is gekomen. De voornoemde initiatieven van de traditionele maatschappijen hebben echter geen tot weinig invloed gehad op de kostenkant van de marge en juist daar zijn de lagekostenmaatschappijen heer en meester.

### *Kritische massa*

De traditionele luchtvaartmaatschappijen kunnen echter moeilijk heen om de lagekostenmaatschappijen, omdat die vooral de aanvoerfunctie van het overstap-systeem in de war schoppen. Juist daar wordt de concurrentiestrijd op het scherp van de snede gestreden. De traditionele maatschappijen zijn voor hun intercontinentale vluchten afhankelijk van de aanvoer van passagiers die overal vandaan moeten komen en naar een gegeven centrale geconcentreerde opstapplaats ('hub') moeten worden gevlogen. Iedere traditionele luchtvaartmaatschappij heeft een kritische massa aan passagiers nodig om van de intercontinentale vluchten - en daarmee de totale bedrijfsvoering - een succes te maken. Een goed functionerende aanvoerfunctie is dus onontbeerlijk.

Een traditionele maatschappij kan echter op die korte afstanden moeilijk direct concurreren met een lagekostenmaatschappij, omdat de kostenstructuur inherent ongunstiger is. Daar komt nog eens bij dat de Europese Commissie enige tijd geleden heeft laten weten dat 'predatory pricing', het hanteren van een prijsstelling beneden de kostprijs om een nieuwkomer uit de markt te drukken, in de luchtvaart niet door de mededingingsautoriteiten zal worden goedgekeurd.

### **Concurrentiestrategie**

Hoe moeten traditionele maatschappijen als de klm in de toekomst met lagekostenmaatschappijen gaan concurreren? Een eerste alternatief voor traditionele maatschappijen als de klm is de kloonstrategie. De ervaring (in met name de vs) leert echter dat de traditionele spelers veel moeite hebben met het rendabel maken van een lagekostenmodel. Het zogenaamde 'multibusiness corporation concept', waarbij meerdere bedrijven worden geënt op het naast elkaar voeren van verschillende bedrijfsmodellen, is nog niet goed ingevoerd in de luchtvaartindustrie <sup>2</sup>. Multibusiness ondernemingen zien een onderneming als een optelsom van onderdelen die op een competitieve manier ten opzichte van de concurrentie gepositioneerd moeten worden. De traditionele spelers in de luchtvaart ontberen voornamelijk de juiste kostenbenadering en de vaardigheden om deze strategie succesvol te maken.

### *Samenwerking*

Een tweede concurrentiestrategie voor traditionele maatschappijen als de klm is samenwerking in plaats van concurrentie met de lagekostenmaatschappijen. Een lagekostenmaatschappij houdt zich dan vooral bezig met de aanvoerfunctie en het vervoer van de prijsgevoelige passagier, terwijl de traditionele maatschappij de lange afstanden voor haar rekening neemt. De traditionele nationale maatschappij is daarmee verzekerd van een goedkope en zekere aanvoerfunctie, terwijl de lagekostenmaatschappij verzekerd is van passagiers en onderling goed af te spreken faciliteiten en marketingkennis afkomstig van de traditionele maatschappij. Het nadeel van dergelijke samenwerkingsverbanden is dat de passagier geen bezwaar moet hebben tegen verschillende serviceniveaus. Verder zullen de vluchtschema's goed op elkaar afgestemd moeten zijn. Ook zullen beide partijen naar de letter van de overeenkomst moeten leven en zich na verloop van tijd niet op de werkwijze van de collega-partner moeten werpen.

### *Dichter netwerk*

Een derde door de traditionele spelers te hanteren concurrentiestrategie is grip te krijgen op de capaciteit van kleine vliegvelden. Deze vliegvelden zullen snel door hun capaciteit heen zijn en als gevolg daarvan niet langer toegankelijk zijn voor lagekostenmaatschappijen. De traditionele maatschappijen maken hun netwerken dichter en vliegen vanaf meer primaire en secundaire luchthavens op meerdere

bestemmingen. Zij slaan daarmee twee vliegen in één klap: de lagekostenmaatschappijen hebben geen toegang tot een belangrijke bron van hun concurrentievoordeel (goedkope secundaire vliegvelden) en de passagier heeft op hetzelfde moment keuze uit meerdere bestemmingen.

### *Participeren of overnemen*

Een vierde concurrentiestrategie is het participeren in dan wel overnemen van bestaande lagekostenmaatschappijen. Hieraan zijn de nodige risico's verbonden. Om te beginnen zullen de antitrustautoriteiten met een dergelijke strategie akkoord moeten gaan. Ten tweede zullen de beide ondernemingen in infrastructureel en cultureel opzicht bij elkaar aan moeten sluiten. Ze zullen elkaar in ieder geval niet af moeten stoten.

### *Franchising*

Franchising is een vijfde strategie om de concurrentiestrijd met lagekostenmaatschappijen aan te gaan. Dit is een gewaagde strategie, omdat het uitbesteden van de bulk van de dienstverlening gepaard gaat met risico's op het terrein van kwaliteit van de dienstverlening, punctualiteit van de dienstverlening en controle over de franchisenemers. Als het mis gaat in de onderlinge relatie tussen een franchisor en een franchisee is er slechts één partij die blaam treft: de traditionele nationale luchtvaartmaatschappij. Verschillende traditionele luchtvaartmaatschappijen laten zich hier echter niet door afschrikken. British Airways was één van de eerste maatschappijen die inzag dat het product ba aan partijen met een efficiënter bedrijfsmodel kon worden uitbested. Die partijen mogen onder meer gebruik maken van het computerreserveringssysteem van ba. In ruil daarvoor ontvangt ba een van tevoren afgesproken vast bedrag. Op die manier kan men iets aan de hoge totale kostenvoet doen, zonder dat dit ten koste gaat van de merknaam. In 2000 vervoerden zeven franchisenemers van ba alleen al bijna 5,5 miljoen passagiers naar honderd bestemmingen<sup>3</sup>.

### *De klant is koning*

Een laatste, enigszins voor de hand liggende concurrentiestrategie, is de klant als koning te behandelen. Een passagier moet ook vandaag de dag nog steeds te vaak blij zijn dat hij of zij met een traditionele maatschappij 'mag' vliegen. Gezien het grote aantal aanbieders is dit een hoogst merkwaardige situatie. Dat vergt een ingrijpende attitudeverandering, een mentale salto mortale. Slechts een enkele traditionele maatschappij - denk aan Singapore Airlines - weet haar passagiers van de nodige hoogwaardige service te voorzien. Onderscheidend klantgericht gedrag op dit terrein zal positieve effecten sorteren. De financiële resultaten van Singapore Airlines spreken wat dat betreft boekdelen.

### **Toekomst**

De sleutel voor een toekomstig duurzaam concurrentievoordeel is de relatie met de klant te optimaliseren. Lagekostenmaatschappijen maken het vliegen zonder franje tot een ware verademing omdat ze precies doen wat de klant van ze verwacht: geen gedoe, inchecken en wegwezen. Alle traditionele luchtvaartmaatschappijen lopen in dit kader een risico. President-directeur Van Wijk van de klm heeft het in zijn interviews vrijwel zonder uitzondering over allianties, 'global airline systems', overnames, concurreren, routenetwerken, 'hubs', kerosineprijzen en wat dies meer zij. De klant is in zijn interviews echter in geen velden of wegen te bekennen. Klm bestaat bij de gratie van klanten. Zo is het in het monopolistische tijdperk van weleer nooit geweest. Echter, het vrijmaken van de luchtvaartmarkten en de daarmee verband houdende snelle opkomst van professionele, klantgerichte en daardoor zeer succesvolle lagekostenluchtvaartmaatschappijen geeft eens te meer aan dat het in de toekomst altijd zo zal zijn.

---

<sup>1</sup> Zie voor een nadere behandeling van dit onderwerp: P.K. Jagersma, Global strategy, Inspiration Press, Brussel, 2000.

<sup>2</sup> Zie voor een uitleg: P.K. Jagersma (red.),

<sup>3</sup> Deze gegevens zijn afkomstig van British