

Ryan Air en haar toekomstige successen

ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM

Faculty of Economics of Business

Marketing

Supervisor: Nel Hofstra

Name: Ikram Chahid

Student number: 351019

E-mail address: ikram.chahid@gmail.com

Study: Economie en Bedrijfseconomie

Thesis: Bachelor



Voorwoord

Europa telt op dit moment maar liefst 29 low-cost vliegmaatschappijen, waaronder Ryan Air. Ryan Air is een lers vliegmaatschappij die als één van de eerste de low-cost strategie toe paste in Europa. Dit heeft voor een dynamische trend gezorgd in de vliegmarkt, waar concurrenten zich op moesten inspelen. Het is bijzonder om deze implementatie te onderzoeken en nader te bekijken. Ryan Air boekt namelijk de nodige successen gezien de jaar- en kwartaalcijfers van de afgelopen jaren. De manier waarop dit onderzocht zal worden zal te maken hebben met verschillende factoren. Het bedrijf intern, het concept en haar marketingstrategie zal bekeken worden. Maar ook externe factoren kennen hun belang in de huidige economie, concurrenten, potentiële toetreders, politieke factoren zijn hier voorbeelden van. De interne en externe factoren kunnen gebruikt worden op de marketingstrategie aan te passen of positioneringsopties haalbaar toetsen. Kortom, zouden er strategische beslissingen bekeken kunnen worden om haar huidig succes te behouden of zelfs uit te breiden. De vraag die tijdens dit onderzoek daarom centraal zal staan, luidt als volgt:

‘Welke strategische beslissingen zouden voor Ryan Air relevant kunnen zijn om succesvol te kunnen blijven?’

Naast de analyses die interne en externe factoren onder de loep zullen nemen, zal er ook een kwalitatief onderzoek plaatsvinden. Het onderzoek zal op twee verschillende vliegvelden plaatsnemen onder de passagiers van Ryan Air. Zo zal er niet alleen een theoretische onderbouwing op de centrale vraag komen, maar zal er ook inbreng vanuit de realiteit en de klanten zelf komen. Een verder verloop van succes moet beide aspecten van nodig belang achten. Succes is goed, een verder verloop van succes is beter.



Inhoud

1. Inleiding
 - 1.1 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek
 - 1.2 Het doel en de aard van het onderzoek
 - 1.3 Het theoretisch raamwerk
 - 1.4 Het onderzoeksproces en de methodologie
 - 1.5 De probleemstelling
2. De interne analyse
 - 2.1 Het bedrijf
 - 2.2 De marketing strategie
 - 2.3 De financiële analyse
 - 2.4 Het marketingbeleid d.m.v. de marketingmix
 - 2.5 De positie t.o.v. de concurrentie
 - 2.6 De positie t.o.v. de overheid en de publieke organen
3. De externe analyse
 - 3.1 De macro-omgeving
 - 3.2 De meso-/micro-/taakomgeving
4. SWOT-analyse
5. Kwalitatief onderzoek onder de consumenten
6. Conclusie
 - 6.1 Definitieve probleemstelling
 - 6.2 Analyse van de alternatieven
 - 6.3 Oplossing en aanbevelingen
7. Literatuurlijst en referenties



Inleiding

De reden van het onderzoek over Ryan Air, is voortgevloeid uit verschillende redenen. Om te beginnen ben ik zelf een aantal keer klant geweest van deze betreffende luchtvaartmaatschappij en heb ik gebruik gemaakt van de service die ze daarbij leveren. Daarnaast is mijn interesse ook gewekt door de lage spotprijzen die ze zichzelf kunnen veroorloven. Waardoor genoeg mensen er voor kiezen om een vlucht bij Ryan Air te boeken, ondanks dat naar mijn mening de service en promotie achterblijft. De vraag is of Ryan Air haar klanten zo goed kent, en weet dat zij een lagere prijs boven betere service prefereren. Of juist niet? De lage kosten strategie van Ryan Air gaat ver. Naast het verplicht stellen van het online-inchecken en het uitprinten van je boardingpas, wil Ryan Air ook dat de consumenten haar eigen koffers naar het vliegtuig draagt. Dit is nog maar een enkel voorbeeld van de ideeën waarvan Ryan Air overweegt ze te implementeren. De vraag is of Ryan Air nu niet doorslaat in de lage kosten strategie waarop hun concept gebouwd is. Op een bepaald moment zullen de consumenten de afweging gaan maken tussen het ongemak van het gebrek aan service tegenover de prijs die bij de vlucht hoort. Kortom, is het schrappen van service-elementen nu zo ver doorgeschoten dat de wet van de verminderde meeropbrengsten toeslaat? Of kan Ryan Air door middel van een goede marketingstrategie haar klanten en successen behouden en wellicht nieuwe creëren?

1.1 Wetenschappelijke relevantie

In de marketing bestaan er verschillende opvattingen over het concept van een bedrijf. Het begrip 'customer centricity'¹ kent zijn waarde vooral in de huidige crisis. Door deze economische omstandigheden is de concurrentiestrijd heftiger geworden in vrijwel alle sectoren. Overal worden bedrijven gedwongen de klant centraal te stellen, maar hoe dat in de praktijk gebeurt, verschilt van bedrijf tot bedrijf. Daarom is het interessant om te zien welke concept Ryan Air als low-budget luchtvaartmaatschappij toepast. En is het goed om na te gaan of dit concept haar successen boekt. Als dat namelijk het geval is, zou het mogelijk

¹ *Customer centricity* betekent de klant centraal stellen in zowel de bedrijfsvisie op lange termijn als ook in de dagelijkse processen (Roekel, 2013)



kunnen zijn om het concept onder de loep te nemen en wellicht toe te passen op andere bedrijven in de luchtvaartsector en wellicht ook in andere sectoren. Zoals RyanAir topman Michael O'Leary al zei:

"In this recessionary environment we intend to continue to offer European consumers, better value just like Aldi, Lidl, Ikea and McDonald's are doing in their respective industries." (Millar, 2009)

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie die tijdens dit onderzoek naar boven komt, sluit een beetje aan op de wetenschappelijke relevantie. Het doel is om te bekijken welke concept Ryan Air heeft geïntegreerd en op welke aspecten er wordt gefocust. De tweestrijd tussen service en de prijs zal hier dan ook goed naar voren komen. Ryan Air is op dit moment een van de grootste low-cost vliegmaatschappij en moet daarom niet onderschat worden. De passagiers stijgen op dit moment steeds meer, waardoor er steeds meer mensen te maken krijgen met dit betreffend bedrijf.

1.2 Het doel en aard van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om het concept en de huidige marketingstrategie van Ryan Air te bekijken en te onderzoeken welke aspecten er bij hen centraal staan. Op welke gebieden wordt er meer focus gelegd, en op welke wat minder. Daar worden dan kanttekeningen bij geplaatst om te onderzoeken of Ryan Air met deze focus door moet gaan, of toch een andere kant op moet om haar successen te behouden. Het bedrijf Ryan Air zal onderzocht worden aan de hand van een interne en externe analyse en er zal vervolgens ook een kwalitatief onderzoek onder de consumenten worden gedaan.

1.3 Het theoretisch raamwerk

Om het concept van Ryan Air beter te begrijpen zal er allereerst een stukje historie behandeld moeten worden. Omdat Ryan Air haar strategie niet geheel zelf heeft bedacht, zal er ook een stukje geschiedenis van de vliegmaatschappij Southwest Airlines behandeld worden. Vervolgens zal de strategie, concept en missionstatement van Ryan Air duidelijk



worden en zullen er verschillende kostenbesparende methodes uitgelegd en bekeken worden.

De historie

Southwest Airlines wordt gezien als de eerste low-cost carrier (Francis et al., 2005). Deze maatschappij was de eerste succesvolle low-cost carrier en haar strategie heeft als voorbeeld gediend voor vele andere low-cost luchtvaartmaatschappijen, waaronder Ryan Air. Southwest ontstond na aanleiding van een simpel maar makkelijk idee van de oprichters King & Kelleher:

'If you get your passengers to their destinations when they want to get there, on time, at the lowest possible fares, and make darn sure they have a good time doing it, people will fly your airline.' (Kelleher, 2014)

En ze hadden gelijk, na de deregulering in 1978 kreeg Southwest toegang tot andere steden en staten, waaronder San Diego en Las Vegas (Doganis, 2006). Door deze uitbreiding konden ze hun bestemmingsplan en missie verder uitbreiden. Juist door trouw te blijven aan haar strategie, nieuwe passagiers aan te trekken en door passagiers bij andere maatschappijen weg te kapen, bouwden ze een enorm klantbestand op. Southwest is op dit moment een van de grootste vliegtuigmaatschappijen en vliegt naar meer dan 70 bestemmingen ter wereld (Southwest Airlines, 2014).

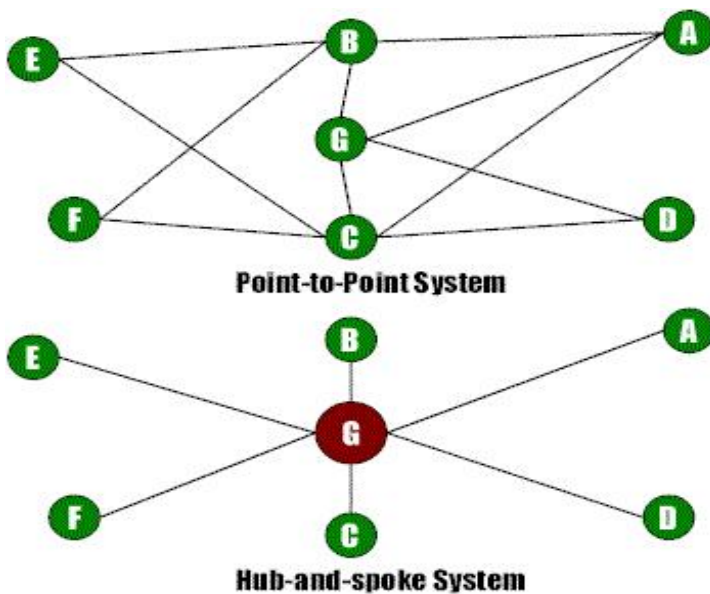
Door het overweldigende succes en de enorme groei die Southwest gekend heeft en nog kent, is het business model van deze maatschappij uitgegroeid tot hét low-cost model bij uitstek. Het zal dan ook geen verrassing zijn dat huidige low-cost maatschappijen het voorbeeld van Southwest geheel of dan wel gedeeltelijk heeft geïmplementeerd in hun huidige strategie.

De missie van Southwest Airlines luidt als volgt:

'The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.' (Mission & Vision, 2011)



Om deze missie zo goed mogelijk te realiseren was het noodzakelijk dat er besparingen toegepast moesten worden. Om deze besparingen te realiseren, besloot Southwest Airlines zich vooral te concentreren op zogenoemde point-to-point vluchten. Dit zijn vluchten die direct naar een bestemming vliegen zonder gebruik te maken van een tussenstation of een thuishaven. Dit terwijl de full-service carriers vluchten aanbieden in een hub-and-spoke netwerk. Het verschil wordt schematisch duidelijk gemaakt in figuur 1.



Figuur 1

De voordelen van zo een point-to-point system is dat het de reistijd verlaagt, een snelle afhandeling verzorgt op de luchthavens, dat het minder afhankelijk is van het uitvallen van tussenstations, of vertragingen (Cornell University, 2011). Ook het hub-and-spoke System kent haar voordelen, maar zoals Bell in zijn paper heeft onderzocht, kent het point-to-point meer voordelen voor een low-cost maatschappij (Bell, 2008).

'This research holds up Southwest Airlines as a champion of the P2P model and counters that its success in markets it enters is a validation of the P2P model.' (Bell, 2008)

Niet alleen het p2p model was een voorbeeld van de besparingen die Southwest Airlines had toegepast, maar er waren er meerdere. Morrel deed onderzoek om aan te tonen hoeveel kosten er worden bespaard door low-cost carriers. Hij deed dit aan de hand van een vergelijking. De vergelijking ging op tussen de kosten van Southwest Airlines met die van een Amerikaanse full-service carrier, genoemd US Airways. De resultaten zijn weergegeven in figuur 2 (Morrel, 2005).



Unit costs in US cents	Southwest Airlines	US Airways	Absoluut verschil	Procentueel verschil
Onderhoud	0,35	0,45	- 0,10	- 21 %
Personeel	2,73	5,06	- 2,33	- 46 %
Brandstof	0,69	0,86	- 0,17	- 20 %
Luchthaven	0,31	0,47	- 0,16	- 34 %
Vliegtuig	0,49	0,90	- 0,41	- 46 %
Overig	0,92	2,37	- 1,45	- 61 %
Totaal	5,49	10,11	- 4,62	- 84 %

Figuur 2

Het is van belang om de verschillen tussen low-cost carriers en full-service carriers af te bakenen, zoals deze zijn gebruikt in het onderzoek van Morrel. Om deze verschillen goed te kunnen weergeven, zijn deze schematisch weergegeven in figuur 3. Deze verschillen zijn gebaseerd op een onderzoek van O'Connell en Williams. Zij hebben verschillende kenmerken getoetst bij beide soorten carriers (O'Connell & Williams, 2005).

Kenmerken	Low-Cost Carriers	Full-Service Carriers
Merk	Eén merk, lage prijzen	Uitgebreide merken: prijs en service
Prijzen	Eenvoudige structuur	Uitgebreide structuur
Verkoop	Online en directe boeking	Online, direct én via reisbureau
Check-in	Zonder ticket	Zonder ticket of IATA ticket contract
Luchthavens	Secundair (meestal)	Primair
Verbindingen	Point-to-point	Hub-and-spoke
Klassen	Eén klasse	Eerste en tweede klasse
Tijdens de vlucht	Betalen voor voorzieningen	Gratis voorzieningen
Vliegtuig gebruik	Zeer hoog	Middelmatig tot hoog
Omkeertijd	25 minuten	Hoge omkeertijd
Product	Eén product: lage prijzen	Veel geïntegreerde producten
Neveninkomsten	Adverteren, verkopen aan boord	Focus op het primaire product
Vliegtuigen	Eén type	Meerdere types
Zitplaatsen	Geen gereserveerde zitplaatsen	Wel gereserveerde zitplaatsen
Klantenservice	Weinig	Complete service, betrouwbaar
Operationele activiteiten	Focus op de kern (vliegen)	Uitbreidingen, bv. onderhoud, vracht

Figuur 3



1.4 Het onderzoeksproces en de methodologie

Door middel van de interne analyse zal kort het ontstaan van Ryan Air aan bod komen om het bedrijf langzaam maar zeker te begrijpen. Vervolgens zal de huidige marketingstrategie besproken worden, om te bekijken waar Ryan Air zich momenteel op focust. Vervolgens zal ik Ryan Air financieel analyseren om te onderzoeken of de financiële huishouding klopt en of het bedrijf financieel gezien gezond is. Na deze analyse zal ik het bedrijf toetsen aan de hand van de marketingmix om te kijken of Ryan Air de effectiviteit en de bedrijfsresultaten kan verbeteren. Daarna is het ook van belang om de concurrentie evenonder de loep te nemen. En om te kijken op welke positie Ryan Air zich bevindt ten opzichte van haar concurrenten. Tot slot zal ook bekeken worden welke positie Ryan Air heeft bij de overheid en haar publieke organen. Door middel van deze gehele interne analyse zal de positie van Ryan Air duidelijk worden en kan er bekeken gaan worden in hoeverre Ryan Air zelf iets kan doen om haar eigen succes voort te zetten.

Vervolgens zal er een externe analyse plaats vinden. Hierin wordt juist de omgeving bekeken waarin Ryan Air zich bevindt. Er zal begonnen worden met de macro-omgeving. Hierin zullen de geografische en demografische factoren naar voren komen. Het is natuurlijk van belang om te kijken in welke markt Ryan Air opereert en met welke bevolkingsgroepen ze te maken hebben. Maar ook de politieke factoren moeten niet onderschat worden, juist als de markt groot is, heeft een bedrijf te maken met verschillende overheden en/of politieke aspecten. Tot slot zullen ook de technologische factoren aan bod komen, in het geval van Ryan Air zijn de vliegtuigen een belangrijk aspect hierin. Na de macro-omgeving zal de meso-, micro- en taakomgeving onderzocht worden. Hier wordt gekeken naar de vraag en afnemers waarmee Ryan Air te kampen heeft. Ook is de distributie belangrijk en zal hier dan ook in kaart worden gebracht. En tot slot van de externe analyse zal ik ook de concurrentie gaan bekijken, wat van groot belang is om te beoordelen welke opties Ryan Air zal hebben om haar succes te behouden of zelfs uit te breiden.

1.5 De probleemstelling

Het prijsconcept van Ryan Air en haar toepassing daarvan zorgde voor haar huidige successen en was ongekend goed. Om de cijfers even aan te halen maakte Ryan Air in het boekjaar van 2013 wel tot €569 miljoen winst. Dit was een stijging van maar liefst 13%



ten opzichte van 2012. Ook het aantal passagiers steeg tot 79,3 miljoen, ook dit was een stijging van 5% in vergelijking met het voorgaande jaar (Bonderman, 2013). Kortom hun strategie werpt vruchten af gezien de successen en natuurlijk de financiële cijfers. Maar kan Ryan Air haar strategie behouden en voortbouwen op haar huidige concept om dit succes te behouden of zelfs uit breiden? Zal Ryan Air na de huidige crisis ook veel afnemers hebben? Zullen consumenten nog steeds de prijs boven service stellen? Zijn er groeimogelijkheden? Zo ja, kan Ryan Air gezien haar concept deze implementeren? En het allerbelangrijkste, kan Ryan Air zich deze veroorloven op financieel gebied? Dit zijn allemaal vragen die te maken hebben met de probleemstelling die in dezescriptie centraal zal staan:

‘Welke strategische beslissingen zouden voor Ryan Air relevant kunnen zijn om succesvol te kunnen blijven?’



Interne Analyse

2.1 Het bedrijf

Nu het concept van Southwest in het theoretisch kader uiteengezet is, en de verschillen tussen low-cost carriers en full-service carriers duidelijk zijn, kan er naar de strategie van Ryan Air gekeken worden.

Ryan Air is de allergrootste low-cost luchtvaartmaatschappij van Europa op het gebied van continentale vluchten. Ondanks de huidige economische situatie op dit moment, is Ryan Air een van de weinige luchtvaartmaatschappijen die in deze tijd winst weet te boeken. Juist door de lage prijzen die zij aanbieden, zijn ze een gedegen concurrent.

De visie van het bedrijf luidt:

“Ryanair’s objective is to firmly establish itself as Europe’s leading low-fares scheduled passenger airline through continued improvements and expanded offerings of its low-fares service. Ryanair aims to offer low fares that generate increased passenger traffic while maintaining a continuous focus on cost-containment and operating efficiencies.”
(Bonderman, 2013)

Het bedrijf is van origine Iers, en werd in 1985 door de gebroeders Christy Ryan, Tony Ryan en Liam Lonergan opgericht. Zij begonnen met vluchten tussen het Ierse Waterford en het Britse Londen Gatwick Airport. Kort daarna kwam er een tweede luchtroute tussen Dublin en Luton. Ondanks dat het aantal passagiers steeg in de eerste jaren, kregen ze in 1991 te kampen met een flink verlies.

Door dit voorval heeft Ryan Air Michael O’Leary aangesteld om het bedrijf uit de brand te helpen. Hij kreeg de taak om Ryan Air zo rendabel mogelijk te maken. Mede hierom implementeerde hij het nieuwe concept ‘low fares’. De goedkope vluchten. En wou hij dat Ryan Air zich naar Europa zou uitbreiden. O’Leary werd CEO van Ryan Air, en boekte enorme successen door zijn plannen. Hij verwoordde de invloed van Southwest als volgt:

“We went to look at Southwest. It was like the road to Damascus. This was the way to make Ryanair work.”
(Michael O’Leary geciteerd in Doganis, 2006)



Ondanks dat O'Leary de succesformule van Southwest Airlines heeft toegepast aan de Europese context wees Guild (1995) op een aantal infrastructurele problemen die het moeilijk maken om het model van Southwest toe te passen binnen Europa. Deze problemen zijn inflexibele arbeidsmarkten, hoge kosten voor luchtverkeerscontrole en hoge landingsrechten. Ryan Air heeft deze beperkingen omzeild door gebruik te maken van haar huidige marketingstrategie

2.2 De marketing strategie

Lage tarieven. De lage tarieven die Ryan Air inzet, zijn ontworpen om de vraag te stimuleren. De consumenten die zij bereiken zijn dan ook de prijsbewuste vakantiegangers en zakelijke reizigers die eerder gebruik hebben gemaakt van alternatieve vervoersvormen of juist helemaal niet hebben gereisd en het nu wel overwegen. Ryan Air biedt stoelen aan op een zogenoemde one-way basis, wat inhoudt dat ze het verblijf op de luchthavens zo minimaal proberen te houden. De tarieven stelt Ryan Air op basis van de vraag naar bepaalde vluchten en op basis van het moment van het vertrek van de vlucht. Het last-minute principe komt hier goed naar voren.

Customers service. De strategie van Ryan Air is om de beste klantenservice te leveren. Volgens de verslagen van de Association of European Airlines en de eigen gepubliceerde statistieken van de luchtvaartmaatschappijen, bereikt Ryan Air ten opzichte van haar concurrenten een betere punctualiteit, verliezen zij weinig koffers en worden er bij haar minder vluchten geannuleerd. Ryan Air doet dit door zich te focussen op de uitvoering van deze diensten en door het bedienen van de kleinere vliegvelden.

Point-to-Point vluchten en korte afstandsvluchten. Ryan Air biedt frequent point-to-point service aan naar secundaire en regionale luchthavens. Deze bevinden zich meestal rondom de grote bevolkingscentra en reisbestemmingen. Ryan Air vloog een gemiddelde van ongeveer 1600 vluchten per dag, met een afstand van 754 mijl en een gemiddelde vluchtduur van ongeveer 1.75 uur aan het einde van het boekjaar 2013 (Bonderman, 2013). Juist omdat Ryan Air deze korte afstandsvluchten aanbiedt kunnen zij non-stop vluchten aanbieden en de kosten van de service zo laag mogelijk houden omdat service minder noodzakelijk is op de korte vluchten. Daarnaast maakt Ryan Air liever gebruik van 'secundaire' vliegvelden. Secundaire en regionale luchthavens zijn over het algemeen minder drukke dan grote



luchthavens. Als gevolg daarvan kan worden verwacht dat het haalbaar is om op tijd te vertrekken, dat ze een snellere doorlooptijd te bieden hebben en minder vertragingen hebben. En de cijfers wijzen hier ook naar; Ryan Air presteerde een record op tijd in 2013, 91% van de vluchten arriveerde binnen 15 minuten vanaf de aankomsttijd. Ook de snellere doorlooptijd, de zogenoemde 'turnaround time', is een belangrijk sleutelement voor Ryan Air. Want juist deze doorlooptijd zorgt ervoor dat er zo efficiënt mogelijk wordt gevlogen en er meer vluchten kunnen plaatsvinden. De gemiddelde 'turnaround time' was in 2013 25 minuten (Bonderman, 2013).

Lage operationele kosten. Het management van Ryan Air is van mening dat zij de laagste exploitatiekosten hebben van alle Europese luchtvaartmaatschappijen. Dit realiseert Ryan Air door zich op vier elementen te focussen; kosten van de vliegtuigapparatuur, de personeelskosten, de kosten van de klantenservice en de toegang tot de luchthavens.

Ryan Air gebruikt op dit moment maar één enkel type vliegtuig, namelijk de Boeing 737-800. Deze hebben ze destijds goedkoop weten aan te schaffen. Naast de efficiëntie van dit model en de extra zitplaatsen, is dit model groter terwijl de bemanning voor het vliegtuig gelijk blijft. Ryan Air zal dit model blijven bestellen en dit zal volgens verwachting tot 2019 duren. Hiermee bespaard Ryan Air op onderhoudskosten en de vliegtuigen kunnen goedkoop worden aangeschaft. Dit omdat zij zich maar op 1 type vliegtuig concentreren en op een enkele fabrikant.

Personeelskosten. Ryan Air probeert haar loonkosten in toom te houden door te streven naar verbetering van de productiviteit van haar werknemers, ondanks dat deze al zeer productief zijn. Zij proberen hun personeel te prikkelen door compensaties te bieden. Deze prikkels zijn uiteenlopend, zij kunnen extra verdienen door aan boord producten te verkopen bijvoorbeeld.

Customer service kosten. Ryan Air heeft op bepaalde luchthavens contracten gesloten met derden voor ticketing, de afhandeling van vliegtuigen en andere diensten waarvan het management overtuigd was dat het kostenefficiënter kan worden geleverd door derden. Het management probeert concurrerende tarieven voor dergelijke diensten te verkrijgen door te onderhandelen over een vaste prijs en meerjarige contracten. De ontwikkeling van haar eigen Internetreservering faciliteit heeft er voor gezorgd dat Ryan Air niet te kampen heeft met



reisbureau-commissies. Daardoor genereert Ryan Air meer dan 99% van de geplande inkomsten van de passagier via directe verkoop via haar eigen website (Bonderman, 2013).

Luchthaven-toegang en administratiekosten. Ryan Air probeert de toegang tot de luchthavens en de servicekosten die daarmee gepaard gaan, te beheersen door zich te richten op de luchthavens die juist goedkope concurrerende prijzen te bieden hebben. Doordat Ryan Air enorm veel passagiers heeft weten te generen, is het mogelijk geworden om gunstige contracten op te stellen met dergelijke luchthavens voor de toegang tot hun faciliteiten. Daarnaast stellen secundaire en regionale luchthavens over het algemeen geen strenge eisen die voor een verhoging van operationele kosten zorgen. Daarnaast wordt er ook voorkomen dat het aantal toegestane starts en landingen kunnen worden beperkt door deze strengere eisen. Ryan Air tracht daarnaast haar luchthavengelden te verlagen door te kiezen voor minder dure poort locaties, zoals 'buiten-boarding' trappen in plaats van 'jetways'² die duurder zijn en, operationeel gezien, minder efficiënt in gebruik zijn. Ook heeft Ryan Air sinds 2009 haar passagiers verplicht gesteld om alle passagiers in te laten checken op het internet. Deze eis werd ingesteld om de wachttijden op luchthavens te beperken en de snelheid van een reis, vanaf de aankomst op de luchthaven tot aan de boarding, op de luchthaven aanzienlijk te verlagen. Ryan Air heeft ook een ingecheckte 'tas fee', die betaalbaar is op het internet op het moment van de boeking. Dit element is gericht op het verminderen van de bagage van de passagiers om de afhandelingskosten verder te verlagen.

Internet. Ryan Air heeft in 2000 haar reserveringssysteem overgezet naar een nieuw systeem waarin zij opereren onder een 'hosting-overeenkomst' met het bedrijf Navitaire. Deze werd tevens uitgebreid in 2011 en deze overeenkomst zal eindigen in 2020. In het kader van deze implementatie van het nieuwe systeem heeft Navitaire een internetboekingsysteem ontwikkeld. Dit systeem biedt de internetgebruiker toegang om de reserveringen te maken, te betalen en te bevestigen op de Ryair.com website. Pas na deze implementatie en de lancering van dit internetsysteem heeft Ryan Air zich gefocust op de promotie via haar website, krant en radio- en televisiecommercials. Als gevolg hiervan zijn de internetboekingen

² A jet bridge (also termed jetway, gangway, aerobridge / airbridge, air jetty, portal or passenger walkway) is an enclosed, movable connector which extends from an airport terminal gate to an airplane, allowing passengers to board and disembark without going outside (Gesell, 1992)



snel gestegen en zijn ze goed voor meer dan 99% van alle reserveringen van de afgelopen jaren. In mei 2012 heeft Ryan Air haar reservatiesysteem verder ge-upgrade wat voor meer flexibiliteit heeft gezorgd. Daarnaast was het ook nodig om de toekomstige groei van Ryan Air tegemoet te komen.

Veiligheid en kwaliteitsonderhoud. Het beheer van de veiligheid is de eerste prioriteit van Ryan Air. Deze verbintenis begint in principe al met de aanwerving en de opleiding van de Ryan Air piloten, stewardessen en het onderhoudspersoneel. Dit gaat gepaard met een beleid voor het behoud van de vliegtuigen in overeenstemming met de hoogste Europese luchtvaartindustrie-normen. Ryan Air heeft momenteel niet te maken gehad met een dodelijk ongeval in haar 29 jarige werkzame geschiedenis. Ondanks dat Ryan Air haar kosteneffectieve wijze wil behouden, zouden zij haar low-cost operationele strategie niet ten koste laten gaan op het gebied van veiligheid, onderhoud, training of kwaliteitsbewaking. Het routine-onderhoud en de reparatie van vliegtuigen worden voornamelijk uitgevoerd door Ryan Air zelf op de belangrijkste bases van hen. Maar het komt ook wel eens voor dat het onderhoud op andere luchthavens plaats moet vinden. ~~Daarvoor wordt het onderhoud gedaan onder de voorwaarden van het 'Part 145'³ uit het Federal Aviation Regulations, 2012.~~

Verbetering van de bedrijfsresultaten door middel van ondersteunende diensten. Ryan Air biedt haar diensten en reisverzekering voornamelijk aan via haar website. Voor haar hoteldiensten heeft Ryan Air een contract met HotelsCombined PTY LTD. Zij bieden een hotel-vergelijkingswebsite aan, waaraan Ryan Air verdient door middel van commissies op het aantal boekingen. Daarnaast heeft Ryan Air ook een contract met Hertz Corporation. Ook hier verdient Ryan Air op commissies die haar klanten doorstuurt naar Hertz via de website of via het telefonisch reserveringssysteem. Ryan Air verkoopt ook bus- en treinkaarten aan boord van haar vliegtuigen en via haar website. Gezien de cijfers van 2013 hebben al deze ondersteunende diensten voor ongeveer 22% van de bedrijfsopbrengsten gezorgd. Dit in vergelijking met ongeveer 20% van de inkomsten in 2012 (Bonderman, 2013).

³ Part 145 contains the rules a certificated repair station must follow as well as any person who holds, or is required to hold, a repair station certificate issued under this part



2.3 De financiële analyse

De financiële analyse is een van de belangrijkste onderdelen voor het bedrijf. Een tijdige en trefzekere financiële analyse is essentieel om foute investeringen te voorkomen en miljoenenwinsten te voorspellen. De financiële instrumenten die hierbij een kern rol spelen zijn de liquiditeit en de solvabiliteit. Deze worden berekend aan de hand van financiële ratio's die kenbaar zijn. Deze zijn tevens te vinden in figuur 4, hierbij zijn de financiële ratio's gebruikt uit een beleggingsite Trivano (Ryanair Holdings, 2014).

Kerncijfers en ratio's			
Financiële ratio's	Bedrijf	Sector*	Beurs*
Schulden / eigen vermogen ratio	0,94	2,70	0,99
LT schulden / eigen vermogen ratio	0,81	2,31	0,86
Current ratio	1,55	0,95	2,55
Quick ratio	1,55	0,90	2,06
Boekwaarde / aandeel	16,18	32,99	16,73

Figuur 4

De liquiditeit

Om te beginnen onderzoek ik de liquiditeit van Ryan Air. De liquiditeit geeft ons namelijk inzicht in hoeverre de onderneming in staat is haar kortlopende schulden te voldoen met haar vlottende activa.

Als de liquiditeit groter is dan 1, betekent dat dat het bedrijf haar kortlopende schulden binneneen jaar kan betalen. Maar hoe groter de liquiditeit, hoe veiliger het bedrijf financieel staat. Alhoewel een te hoge liquiditeit ook niet al te gunstig is, gezien het feit dat een onderneming teveel in vlottende activa investeert, zoals te hoge voorraden. Om nu de liquiditeit van RyanAir aan te halen, zien we dat deze staat op 1.55. Financieel gezien betekent dit Ryan Air gemakkelijk haar kortlopende schulden kan betalen, maar tevens ook niet teveel in vlottende activa investeert.

De liquiditeit kan ook berekend worden aan de hand van de Quick ratio. Deze ratio verschilt van de current ratio, omdat de Quick ratio de voorraden niet meeneemt in de som van de



vlottende activa. Voorraden zijn bijna altijd de minst liquide van de vlottende activa en vanwege ouderdom- en prijsrisico's ook de meest risicovolle (Finquest, 2009). Ook hier halen we de Quick ratio van Ryan Air aan. En zoals deze in figuur 4 te zien is, is deze 1.55. Hiermee kunnen we stellen dat Ryan Air haar voorraden minimaal of nihil houdt.

De solvabiliteit

Naast de liquiditeit kunnen we Ryan Air ook financieel toetsen aan de hand van de solvabiliteit. De solvabiliteit geeft ons inzicht in hoeverre een onderneming in staat is om de totale schulden op lange termijn te betalen. Dit wordt gemeten door het eigen vermogen te delen met het totale vermogen, ook wel total assets genoemd. Het totaal eigen vermogen bedraagt 3285,8 in miljoenen euro's op eind maart 2014, daar staat 8812.1 aan total assets tegenover gemeten in maart 2014 (RYA Balans, 2014). Als we deze twee bedragen met elkaar delen komt men op een solvabiliteit van 0.37.

Wanneer de solvabiliteit hoog ligt, geeft dit aan dat een onderneming 'financieel sterk' staat. Wat weer inhoudt dat de onderneming minder of nauwelijks afhankelijk is van haarschuldeisers.

Hoe 'solvabel' een onderneming moet zijn verschilt per sector. Zo is het logisch dat een kapitaalintensieve onderneming meer buffers nodig heeft dan bijvoorbeeld dienstverlenende ondernemingen. Als vuistregel wordt in de praktijk een percentage tussen de 30% en de 40% als financieel gezond beschouwd (Bruyn, 2008)

RYA Balans	In miljoenen €
Totaal eigen vermogen	3285,8
Total assets	8812.1

Figuur 5

Het percentage van 37% van Ryan Air ligt hier tussen in, echter kunnen we wel stellen dat deze aan de hoge kant is. Dit houdt in dat Ryan Air mogelijkheden heeft om meer vreemd vermogen aan te trekken, door schulden aan te gaan en/of vlottende activa in gebruik te nemen. Hiermee creëert Ryan Air mogelijkheden om investeringen aan te gaan en het bedrijf nog succesvoller te maken.



Kortom kan er gesteld worden dat Ryan Air financieel gezond is aangezien ze haar kortlopende schulden op korte termijn kan aflossen. Daarnaast houdt ze haar voorraden minimaal wat zich uitmond in een veilige Quick ratio. Ook kan ze haar schulden op lange termijn voldoen, ze kan zelfs meer vreemd vermogen aantrekken om nieuwe investeringen te doen en wellicht nieuwe kansen aan te grijpen voor toekomstige successen.

2.4 Het marketingbeleid d.m.v. de marketingmix

De marketingmix staat beter bekend als de 4P's. De 4P's staan voor; prijs, product, plaats en promotie. Het idee van de 4p's kwam van E. Jerome McCarthy, hij is de oorspronkelijke bedenker van dit zogenoemde ezelbruggetje. De 4p's dienen als een gedenkwaardige classificatiesysteem van de verschillende elementen in de marketing. De bedoeling van McCarty was om de marketingmix te definiëren, als een combinatie van controleerbare factoren in de marketing, om de doelgroep zo goed mogelijk tevreden te stellen (McCarthy, 1975).



Figuur 6



Prijs

Ryan Air heeft zichzelf sinds haar ontstaan geïdentificeerd als een low-fare luchtvaartmaatschappij en biedt momenteel een van de laagste tarieven binnen Europa. Dit wekt vragen op over hoe het mogelijk is voor Ryan Air om haar lage prijsstrategie te ondersteunen.

'Ryanair has identified its target market which happened to be price sensitive customers and added a differential advantage (value) to suite this market as the case is in positioning strategy (a marketing oriented strategy) involving the combination of these two factors for a new product to be well positioned in the market. This gave birth to the low pricing strategy'.

(Jobber, 2010)

Karakteristieken van de prijs

- Ryan Air heeft lage tarieven.
- 70% van de zitplaatsen worden verkocht tegen de laagste twee fares. 30% van de zitplaatsen worden tegen hogere tarieven verkocht. De laatste 6% wordt verkocht tegen het hoogste tarief

Product

Het product is de zogenoemde cor element van een bedrijf, dit komt omdat dit bepaalt wat het bedrijf te bieden heeft en het product helpt bij de verwezenlijking van de doelstellingen of de missie van het bedrijf.

'A product decision is among the first decisions an organization makes in order to develop a marketing mix'.

(Hollensen, 2001)

Het product dat Ryan Air biedt, kunnen we toespitsen in meerdere elementen:

- Lage kosten
- Geen finge luchtvaartmaatschappij
- Andere inkomensstromen d.m.v. contracten met Hertz Autoverhuur en diverse hotels
- Verkoop van telefoon- en buskaarten



De plaats

De plaats is waar de producent een optimale hoeveelheid van goederen tot de meerderheid van de doelgroep, de individuele en de zakelijke gebruikers overdraagt. De verdeling kan op verschillende manieren gebeuren en kan uiteenlopen tot het leveren van een product of internetdienst.

'Distribution activity or place plays an important role in customer satisfaction; it is achieved only when the customer has received the right quantity at the right time and place'.

(Douglas, James and Ellram, 1998)

De plaats valt onder te verdelen in verschillende elementen:

- Het product wordt geboekt via het internet, men boekt namelijk online. Tevens moet het inchecken ook online gebeuren, dit bespaart kosten.
- Ryan Air maakt geen gebruik van reisagency's of tussenpersonen. Dit omdat deze betreffende tussenpersonen agentschapscommissies in rekening brengen. Om deze kosten te ontlopen maakt Ryan Air gebruik van 'direct-marketing' technieken om nieuwe klanten aan te werven, huidige klanten te behouden klanten en om producten en diensten uit te breiden.
- Ryan Air is gevestigd in Stansted in Essex - die bekend staat als een secundaire luchthaven.
- Veel van de Ryan Air bestemmingen zijn secundaire luchthavens.

De promotie

De promotie mix wordt vaak verward met het concept van marketing. Maar de promotie gaat over de activiteiten die de aandacht trekken naar het product toe en om klanten er van te overtuigen het betreffend product te kopen. In principe is de promotie een van de belangrijkste elementen in de marketingmix voor het bedrijf. Het kan worden gezien als een communicatiemiddel, wat haar functie is om de consumenten te informeren over een product of dienst en te beïnvloeden om dat product of dienst te kopen.

'Promotion is the company strategy to cater for the marketing communication process that requires interaction between two or more people or groups, encompassing senders, messages, media and receivers'.

(Lazer, 1971)



De karakteristieken:

- Ze doen zo weinig mogelijk aan reclame
- Ze maken geen gebruik van een reclamebureau. Ze focussen zich op eenvoudige advertenties en promoten tegen zo laag mogelijke tarieven.
- Topman O'Leary bedenkt PR-stunts om aandacht van de media te krijgen. Volgens hem is alle publiciteit goed, of deze nu positief of negatief is. Een voorbeeld van zo een stunt was, dat Ryan Air openbaar maakte dat haar klanten in het vervolg moesten betalen voor het gebruik van het toilet. Na deze berichtgeving, stond de media er vol van en ging er allerlei publiciteit naar Ryan Air. Pas na 8 dagen werd pas kenbaar gemaakt door O'Leary dat het om een publiciteitsstunt ging. Maar zo heeft hij wel de benodigde aandacht bij het bedrijf kunnen vestigen (O'Leary, 2013).

2.5 De positie ten op zichte van de concurrentie

Om een duidelijk beeld te geven van de concurrenten waarmee Ryan Air te maken heeft, heeft ELFAA⁴ deze opgenomen in figuur 7. In dit figuur zijn de statistieken van de low-cost maatschappij in 2013 in Europa opgenomen (ELFAA, 2013).



members' statistics
December 2013
1/3

European Low Fares Airline Association

AIRLINE	COUNTRY	PASSENGERS (JAN - DEC '13)	AVERAGE LOAD FACTOR (JAN - DEC '13)	NUMBER OF DAILY FLIGHTS (DEC '13)
easyJet	United Kingdom	61.4m	89.3%	1,163
Flybe	United Kingdom	7.5m	59.0%	402
Jet2.com	United Kingdom	5.6m	90.7%	178
Norwegian	Norway	20.7m	80.0%	423
Ryanair	Ireland	81.4m	83.0%	1,600
Sverigeflyg	Sweden	0.8m	72.0%	61
transavia.com	The Netherlands	6.5m	90.0%	126
Volotea	Spain	1.4m	N/A	N/A
vueling	Spain	17.2m	79.6%	335
Wizz Air	Hungary	13.5m	86.1%	238

Figuur 7

⁴ European Low Fares Airline Association



Ryan Air heeft in vergelijking met haar concurrenten verreweg de meeste passagiers te verwerken gehad in 2013. Zij hebben hier maar liefst 37,7% aan aandeel in. De 'average load factor' meet de bezettingsgraad van de luchtvaartmaatschappijen.

Deze maatstaf wordt meestal gebruikt om te beoordelen hoe efficiënt een vervoerder haar zitplaatsen gebruikt en hoe deze zich vertalen in inkomsten. Volgens een onderzoek van het International Air Transport Association, was de wereldwijde load factor voor luchtvaartmaatschappijen voor 2013 79,5% (IATA, 2013).

Aan de hand van deze maatstaf kunnen we beoordelen dat Ryan Air in 2013 zelfs boven de wereldwijde loadfactor zat. Wat weer inhoudt dat Ryan Air haar zitplaatsen efficiënt inzet, waardoor er weinig inkomsten verdueren. In vergelijking met haar concurrenten is zij alleen niet de enige die efficiënt te werk gaat, Easy Jet, Jet2, Transavia en Wizz Air doen het allemaal nog beter dan Ryan Air.

De reden kan zitten in het aantal vluchten per dag. Dat is het laatste kenmerk wat er in figuur 7 schematisch weergegeven is. Zoals we zien heeft Ryan Air maar liefst een gemiddelde van 1600 vluchten per dag in 2013. Dat zijn veruit de meeste vluchten ten opzichte van haar concurrenten. Haar aandeel hierin is dan ook maar liefst 35,4%.

Kortom, Ryan Air heeft in 2013 de meeste passagiers en de meeste vluchten verwerkt. Ondanks de hoge kwantiteit in vergelijking met haar concurrenten heeft ze zich toch nog efficiënt weten in te zetten. Wel is dat minder efficiënt in vergelijking met bijvoorbeeld Easy Jet of Transavia, maar dit kan te maken hebben met de enorme hoeveelheid vluchten die Ryan Air verwerkt heeft tegen een minder hoge prijs ten opzichte van haar concurrenten.



2.6 De positie ten opzichte van de overheid en publieke organen

Naast de negatieve publiciteit die Ryan Air af en toe kreeg, kregen ze ook te maken met problemen die afgewikkeld moesten worden met overheden en publieke organen. Een voorbeeld van zo een afwikkeling, is die van de Engelse organisatie ASA. De ASA staat voor Advertising Standards Authority en is de Britse onafhankelijke toezichthouder voor reclame in alle media. Zij hebben twee advertenties van Ryan Air verboden. De reden hier van was dat er schaars geklede stewardessen de tarieven van Ryan Air promootten door middel van de slogan: "Red hot fares & crew".

Voor het verbod had de ASA diverse redenen, een aantal luiden als volgt:

"Although we acknowledged that the women in the ads had consented to appear in the calendar, we considered that the ads were likely to cause widespread offence, when displayed in a national newspaper, and therefore concluded that they breached the [advertising] code."

"We also considered that most readers would interpret these images, in conjunction with the text ... and the names of the women, as linking female cabin crew with sexually suggestive behaviour".

(Sweeney, 2012)

Niet alleen met de Engelse organisatie ASA kreeg Ryan Air problemen, maar ook in Nederland kwam het in de clinch met het KRO programma Reporter. KRO heeft namelijk een uitzending gemaakt over de organisatie waarin het brandstof- en personeelsbeleid onder de loep werd genomen. In de documentaire werd duidelijk dat Ryan Air haar piloten onder druk zet en verplicht om met minder brandstof te vliegen om zo kosten te besparen. Kortom, zou Ryanair onveilige situaties creëren voor kostenbesparing.

Ryan Air liet het hier niet zomaar bij zitten, waardoor KRO en Ryan Air lijnrecht tegenover elkaar in een vonnis van de Amsterdamse rechtbank stonden. De gebeurtenis van 26 juli 2012 in Valencia werd in dit vonnis ook besproken, een gebeurtenis waarin 3 diverse vliegtuigen een noodlanding moesten maken in verband met brandstoftekort. Een noodlanding wordt in vaktermen 'maydal call'⁵ genoemd.

⁵ It is used to signal a life-threatening emergency (Wikipedia, 2011)



De uitspraak van de rechter over dit element luidt als volgt:

“Tevens kan worden vastgesteld dat het niet vaak voorkomt dat een toestel een *maydal call* moet doen en dat het uitzonderlijk is als drie toestellen van één luchtvaartmaatschappij op dezelfde dag daartoe over moeten gaan.”

(Boon, 2014)

De rechter vond daarnaast dat KRO zorgvuldig te werk is gegaan, door veel onderzoek te doen, betrokkenen te spreken, documenten en bronnen te raadplegen en Ryan Air in de gelegenheid gesteld te hebben voor weerwoord.

Met al deze argumenten in het achterhoofd heeft de rechter uitspraak gedaan:

“Gelet op de impact en de gevolgen van de beschuldigingen mag van de KRO worden verwacht dat zij zorgvuldigheid betracht bij de presentatie daarvan. Daaraan is in dit geval voldaan. De uitzendingen hadden betrekking op de veiligheid in de luchtvaart, in het bijzonder bij vluchten met toestellen van Ryanair. Dat is een onderwerp dat van groot publiek belang is en waar de KRO terecht aandacht aan heeft besteed.”

(Boon, 2014)

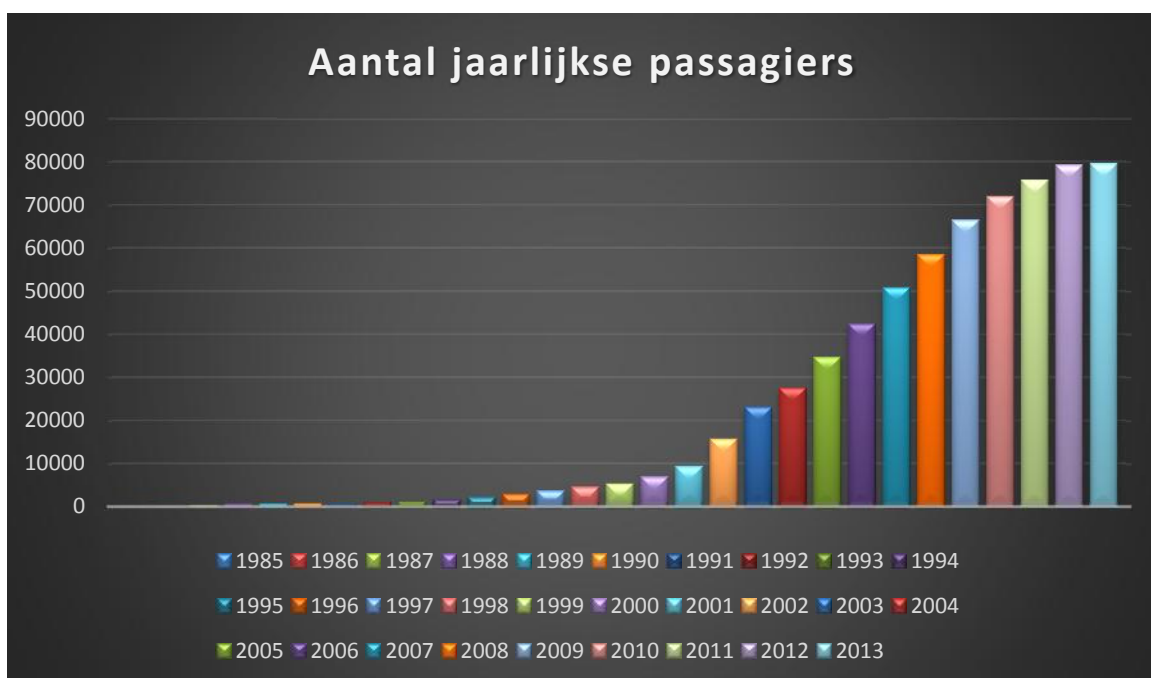


De externe analyse

Ryan Air opereert vooral in de Europese markt, hoewel het wel plannen heeft om zich uit te breiden naar andere werelddelen. Michael O'Leary beweert zelfs de vluchten over de oceaan voor maar liefs 8 pond aan te kunnen bieden (Smith, 2014). Maar vooralsnog concentreren ze zich vooral op de Europese markt.

3.1 De macro-omgeving

Om een beeld te kunnen scheppen over de groei van Ryan Air vanaf haar ontstaan en om te bekijken met hoeveel passagiers zij jaarlijks te maken krijgt, heb ik hier een grafiek van gemaakt. Deze grafiek is te zien in figuur 8. De grafiek geeft een weergave van het aantal passagiers in honderdtallen. De gegevens zijn uit de jaarcijfers van de website van Ryan Air gehaald (Ryan Air Results, 2013).



Figuur 8

Toepasselijk hierbij is, is dat er ieder jaar een toename te zien is. Waardoor gesteld kan worden dat Ryan Air zich ieder jaar steeds beter heeft weten te ontwikkelen en nu deel uitmaakt van één van de grootste luchtvaartmaatschappijen. Deze groei ging niet alleen gepaard met goede CEO's of strategische beslissingen, maar in zekere mate ook met politieke factoren.



Politieke factoren

In 1991 brak de Golfoorlog uit, waardoor Ryan Air haar aantal passagiers drastisch zag dalen. Ryan Air moest strategische beslissingen maken en besloot toen haar prijzen te laten dalen en besloten routes te schrappen. Zij schrapten de regionale routes naar Kerry, Galway en Waterford (History of RyanAir, 2014). Ondanks dat het de eerste keer was dat de routes verminderde en de werkgelegenheid daalde, wist Ryan Air toch in het betreffende jaar winst te maken.

In de luchtvaartsector vindt veel internationaal vliegverkeer plaats. Niet alleen van het ene land naar het andere, maar ook van het ene continent naar het andere. Voor 1997 bepaalden regeringen van de landen hoe het luchtruim gebruikt werd en werden er onderlinge afspraken gemaakt tussen landen en zelfs vliegtuigmaatschappijen. Met deze bepalingen gingen economische belangen gepaard, waardoor ook regeringen hier hun voordeel uit kunnen halen (Doganis, 1991). Het zal dan ook niet verassend zijn dat er hierdoor scheve verhoudingen ontstonden tussen de luchtvaartmaatschappijen. Na het Amerikaanse voorbeeld die haar deregulering al in 1978 had ingevoerd, besloot ook de EU om haar luchtvaartsector te dereguleren. De deregulering van 1997 ging met verschillende redenen gepaard, zo werden bijvoorbeeld de toetredingsbarrières laag gehouden, zorgde dit voor meer concurrentie en werd er voorkomen dat de prijzen steeds meer stegen (Lawton, 2002).

In Afrika en Australië is de deregulering nog steeds heel actueel en kampen de nationale overheden in de betreffende continenten met tegenstrijdige belangen. Juist omdat hier de deregulering nog niet afgerond is, is dat de reden waarom low-cost vliegtuigmaatschappijen haar successen niet heeft weten te boeken in deze continenten (Doganis, 2001). Doganis stelt ook dat deregulering een van de succesfactoren is voor een low-cost vliegmaatschappij.



Geografische factoren

De groei en het succes van Ryan air heeft ook enigszins te maken met het aantal routes, bestemmingen en vluchten die Ryan air te bieden heeft. In 1985, toen Ryan

Air nog in haar kinderschoenen stond, had zij maar 1 route aan te bieden. Namelijk die van



Waterford naar Londen. Al in het volgende jaar werd er nog een route beschikbaar gesteld omdat de Engelse autoriteiten vonden dat er meer concurrentie in de markt gevoegd moest worden. Mede om die rede kwam de tweede route tussen Dublin en Londen beschikbaar, zie figuur 9.

Figuur 9

Met de jaren mee heeft Ryan Air zich steeds beter weten te ontwikkelen en kon ze haar aantal routes en bestemmingen uitbreiden. Vandaag de dag heeft zij maar liefst 68 luchthavens, 1600 routes, 186 bestemmingen in 30 landen te bieden (Ryanair Holdings , 2014).

Om een luchthaven als die van Londen als voorbeeld te nemen wil ik illustreren hoeveel routes er vanaf Londen beschikbaar zijn, zie figuur 10.



Figuur 10



Technologische factoren

Ryan Air begon tijdens haar ontstaan met 1 type vliegtuig, het 'Banderante' vliegtuig. Het vliegtuig had maar plaats voor 15 passagiers. Ryan Air moest tevens cabine personeel vinden van minder dan 5ft en 2 ins lang. Omgerekend is dit 1,582m lang. Zodat ook het personeel plaats kon nemen in het betreffende vliegtuig (History of RyanAir, 2014).

Niet lang daarna was Ryan Air genoodzaakt andere type vliegtuigen aan te schaffen in grote aantallen gezien de snelle groei die zij doormaakte. Ze begonnen in 1986 met de aanschaf van twee turbo prop BAE749 vliegtuigen, die beide 46 zitplaatsen te bieden hadden.

Vandaag de dag heeft Ryan Air maar liefst een voorraad van 300 nieuwe Boeing-en 737-800. Enbuiten deze vliegtuigen om hebben ze nog 175 nieuwe Boeing-en op bestelling. Deze zullen tussen 2014 en 2018 beschikbaar worden gesteld. Hiermee kan er gelijk geconcludeerd worden dat Ryan Air inspeelt op de markt van vliegtuigen.

Aangezien Boeing zekere kwaliteit weet te leveren, en zich weet te innoveren in de productie van deze vliegtuigen. Ryan Air laat deze ontwikkelingen niet aan zich voorbij gaan en innoveert ook graag in haar vliegtuigen. Ditzou ook wel moeten gezien de groei die zij jaarlijks doormaken.

3.2 De meso/micro en taakomgeving

Vraag en afnemers

De markt waarin Ryan Air opereert kan in principe in twee segmenten gedeeld worden. Ryan Air heeft namelijk te maken met de toeristen en de zakelijke reiziger. Beide soort klanten moet Ryan Air tevreden zien te houden en in de toekomst behouden. Dat is een behoorlijke klus gezien de 1600 dagelijkse vluchten die zij maken.

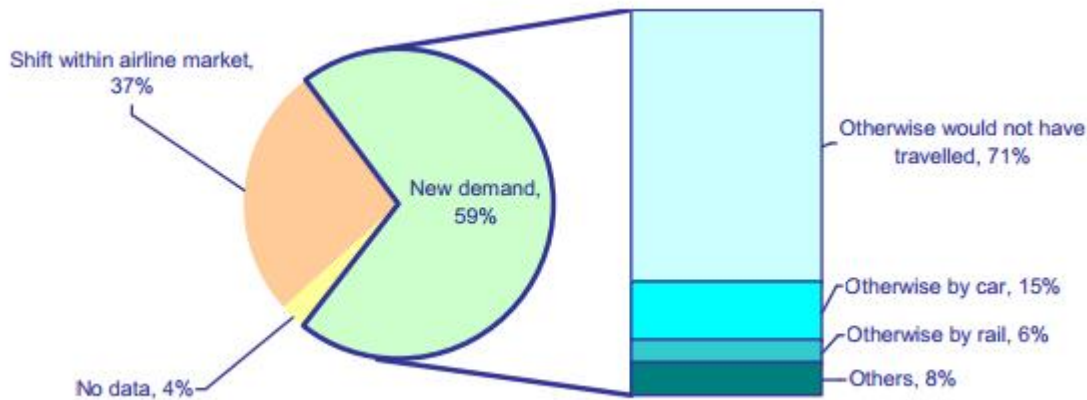
Het ELFAA heeft na aanleiding van een onderzoek de consumenten van Low-Fare-Airlines in kaart willen brengen. Zij waren namelijk benieuwd hoe deze consumentenmarkt in elkaar zat. En wouden daarnaast een aanname van de andere traditionele ariliese zien te bekrachtigen of juist te verwerpen. Een zogenaamde 'mythe' zoals zij het zelf noemen. De concurrenten waren er namelijk van overtuigd dat:

LFAs poach passengers from the traditional airlines, thereby undermining these airlines

(ELFAA, 2004)



Na aanleiding van deze 'mythe' heeft het ELFAA de consumenten van de LFA's grafisch weten weer te geven, zie figuur 11.



Figuur 11

Aan de hand van deze resultaten kan deze 'mythe' dus verweerd worden met het feit dat de grote meerderheid nieuwe passagiers/consumenten zijn. Het is niet zo dat bijvoorbeeld Ryan Air huidige klanten wegkaapt bij de traditionele vliegtuigmaatschappijen en haar successen daarop voort borduurt, zij creëert vooral nieuwe consumenten. Toch neemt het niet weg dat ook een behoorlijk percentage van 37% wel dergelijk overstappers zijn, dit zal dan vooral te maken hebben met de prijzen waarop geconcurrereerd wordt binnen deze maatschappijen. Naast de bevindingen die werden gedaan naar de soort consumenten en waar ze vandaan komen, heb ik ook naar het marktaandeel gekeken. Ryan Air heeft gezien haar jaarcijfers over heel 2013 een marktaandeel van 20% binnen de Europese markt (Ryan Air Results, 2013). Dat is een groei in vergelijking met het voorgaande jaar 2012, van 5%.



Naast het Europese marktaandeel is er in figuur 12 een nadere specificatie te zien. Hierin is het marktaandeel gespecificeerd op een aantal landen in Europa (met uitzondering van Marokko). Ryan Air heeft in Spanje bijvoorbeeld een marktaandeel van 21% en staat op de eerste plaats in vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen.

	Mkt. Share	No. 1	No. 2	No. 3
Spain	21%	RYANAIR	IAG	Vueling
Italy	22%	RYANAIR	Alitalia	easyJet
Ireland	44%	RYANAIR	Aer Lingus	Air France
Poland	23%	RYANAIR	LOT	Wizz
Morocco	15%	RAM	RYANAIR	easyJet
UK	16%	easyJet	IAG	RYANAIR
Germany	5%	Lufthansa	Air Berlin	RYANAIR
France	7%	Air France	easyJet	RYANAIR

Figuur 12

Distributie

Tegenwoordig is internet een belangrijk medium geworden in deze maatschappij. Zo geldt dit ook voor Ryan Air en haar concurrenten. Ryan Air verkoopt haar tickets vooral direct aan haar eigen consumenten, zonder tussenpersonen of organisaties. Hiermee worden kosten bespaard en kunnen de besparingen immers doorberekend worden in lagere tarieven voor de consumenten. Voordat de online boekingen via internet mogelijk was, konden er tickets telefonisch geboekt worden via callcenters. Nu heeft Ryan Air haar exclusief online distributiekanaal voor de verkoop van haar tickets, maar die gaat nog wel gepaard met het telefonisch callcenter.



Concurrenten

De concurrenten wil ik in kaart brengen door middel van 'five forces model' van Porter. Het model van Porter is een marketingmodel die vooral wordt toegepast om inzicht te krijgen in een organisatie. Met behulp van dat inzicht kan weer een strategie worden ontwikkeld voor mogelijke successen. Het model wordt gebruikt voor het maken van een concurrentieanalyse. Deze analyse bestaat uit vijf verschillende krachten:

- Mogelijke nieuwe toetreders
- Bestaan van substituten
- Onderhandelingskracht van kopers
- Onderhandelingsmogelijkheden van leveranciers
- Rivaliteit concurrenten onderling

(Porter, 2003)

Mogelijke nieuwe toetreders

Als het voor toetreders gemakkelijk is om toe te treden zal Ryan Air met gedegen concurrenten te maken krijgen. Het gemak van toetreden gaat gepaard met toetredingbarrières. Zolang deze barrières hoog zijn zullen concurrenten niet gemakkelijk kunnen toetreden. Voorbeelden van deze barrières zijn schaalvoordelen, toegang tot distributiekkanalen, merkbekendheid etc.

Ryan Air profiteert van grote schaalvoordelen en heeft lage gemiddelde kosten weten te creëren. De manier waarop zij dit doen is door voor gereduceerde prijzen te zorgen. Ze hebben bijvoorbeeld met leveranciers Boeing en Airbus deals weten te sluiten. Deze deals sloegen op aankopen van vliegtuigen in bulkpartijen. Nieuwkomers zouden hier niet gemakkelijk tussen kunnen komen en voor dezelfde gereduceerde prijzen te zorgen die Ryan Air inmiddels heeft weten te creëren met haar leveranciers.

Naast deals met leveranciers heeft Ryan Air ook deals gesloten met vele lokale luchthavens. In deze deals zijn voornamelijk vliegroutes en vliegtijden besproken. Omdat de lokale vliegvelden niet druk bezet zijn, heeft Ryan Air veel vrijheid om haar vluchten in te plannen zonder het vliegverkeer zodanig te belasten. In ruil daarvoor belooft Ryan Air dat er een groot aantal passagiers de lokale vliegvelden zal bezoeken, wat zorgt voor hogere omzetten voor



deze vliegvelden. Dit omdat vele bezoekers geld zullen uitgeven tijdens hun bezoek aan het vliegveld of tijdens het 'boarden'. Deze deals vormen een tweede toetredingsbarrière voor nieuwe toetreders. Een nieuwe toetreders kan bijvoorbeeld niet beloven dat er een x aantal passagiers een vlieghaven bezoeken.

Wereldwijd nemen brandstofkosten toe, terwijl brandstof een belangrijk element is in het huishouden van Ryan Air. Iedere reis, ieder vliegtuig heeft het nodig. Een enorme kostenpost en naar verluid zelfs de belangrijkste. Ryan Air heeft deze post dan ook kritisch bekeken, om mogelijkheden tot besparingen te creëren. De brandstofkosten worden bespaard op verschillende operationele niveaus. Om te beginnen, het gebied van de inkoop. Zo als een automobilist brandstof tankt daar waar het, het goedkoopst is, zo koopt Ryan air haar brandstof ook in waar het goedkoopst is. Vaak wordt de brandstof in grote hoeveelheden en tegen een vaste prijs van te voren ingekocht. Naast de inkoop concentreert Ryan Air zich ook op haar verbruik. Zo worden bijvoorbeeld piloten getraind in een programma om de tips en trucs te leren om zo goed mogelijk brandstof te besparen (Fletcher, 2014).

Bestaan van substituten

De substituten voor een bedrijf zijn goederen die het aangeboden product of dienst kan vervangen. We kijken hier dus naar vervangende transportmiddelen die een vliegreis kunnen vervangen. De meningen hierover zijn daarentegen wel verschillend. Zo wordt er gesteld dat:

“There are almost no alternatives for high-speed travelling, except perhaps high-speed trains (traditional substitutes), which are not fully developed yet and are missing the required infrastructure in most of the regions” (Szymanski, 2011)

Desalniettemin, kunnen we stellen dat de voornaamste substituten voor Ryan Air treinen, bussen en ferry's zijn. Als we naar deze substituten kijken kan er gesteld worden dat ze alle drie meer tijdrovender zijn dan de vliegreis. Qua kosten verschillen ze ook niet verassend veel met elkaar.

“Usually, train, bus or ferry tickets are more expensive than Ryanair's flight tickets” (Muller, 2011)



Het bedrijf Eurolines voor busreizen hebben wel goedkopere tarieven dan Ryan Air, maar hier staat de comfortabiliteit tegenover en is het meer tijdrovender om een bestemming te bereiken.

Deze bedreigingen zijn zwak op het moment, maar gezien de toenemende wereldwijde milieubewustzijn in de toekomst kan dit leiden tot minder passagiers die willen vliegen. Een andere optie kan de ontevredenheid van een klant zijn die hij of zij heeft jegens Ryan Air. Zo een klant kan er voor kiezen om dan met één van de alternatieven in het vervolg te reizen.

Onderhandelingskracht van kopers

De onderhandelingskracht van de klanten kan als sterk worden beschouwd, gezien het feit dat de klanttevredenheid van Ryan Air laag is. Deze lage klanttevredenheid vertaalt zich in niet-loyale klanten en dus lage 'brand-loyalty'. Deze lage 'brand-loyalty' zorgt voor makkelijke overstappers van klanten gezien de ontrouw die zij hebben jegens Ryan Air. Daarnaast wordt het de klanten ook behoorlijk makkelijk gemaakt aangezien ze genoeg keuze hebben uit alternatieve low-cost vliegtuigmaatschappijen, de gedegen concurrenten van Ryan Air.

Onderhandelingsmogelijkheden van leveranciers

Er zijn slechts 2 fabrikanten Boeing en Airbus-markt voor de productie van vliegtuigen. Er kan gesproken worden over een duopolie dus de onderhandelingspositie van leveranciers is vrij hoog. Dit vertaalt zich in hoge verkoopprijzen voor hun vliegtuigen voor alle luchtvaartmaatschappijen.

Ondanks de hoge positie die leveranciers betreden, heeft Ryan Air deze op drie manieren weten af te zwakken:

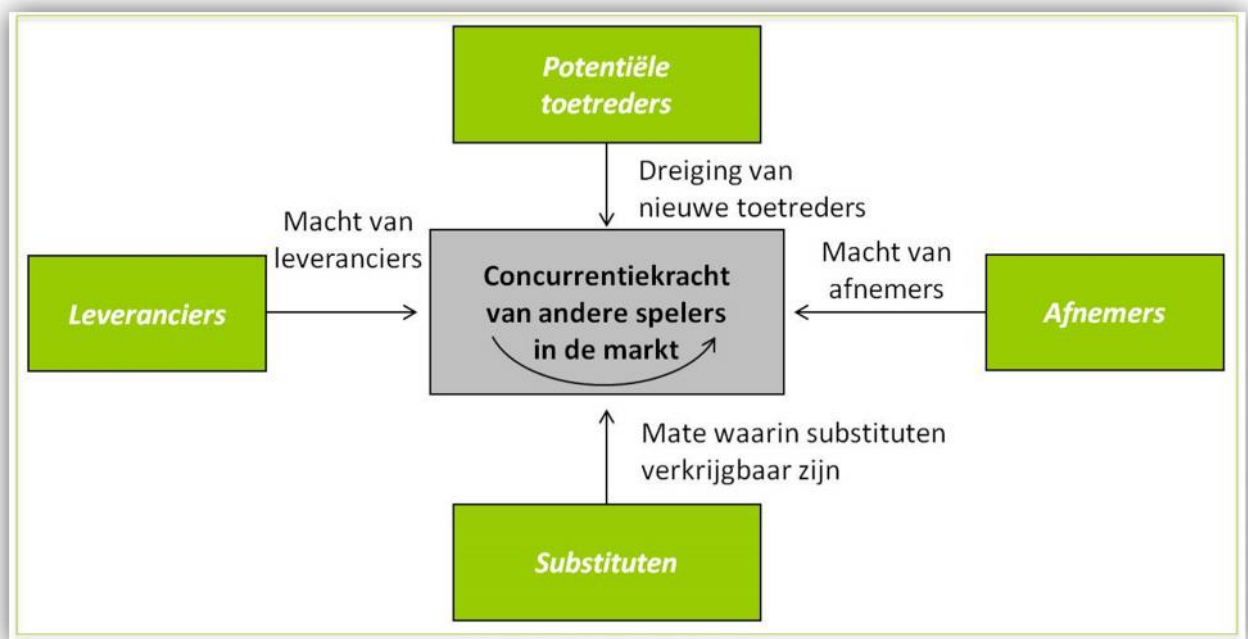
- Ryan Air heeft groot marktaandeel, dus verandering van leverancier heeft invloed op de winst, productie en de vraag van de leverancier
- Ryan Air kocht een groot deel van haar vliegtuigen in 2005, toen de vraag op een laagterecord stond na 9 september en de Golfoorlog in 2003.
- Rivaliteit concurrenten onderling

De rivaliteit onder de concurrenten en Ryan Air is groot. Wel moet daarbij vermeld worden dat Ryan Air haar kostenbesparingen goed in haar concept heeft weten te integreren. Juist



door haar business model en haar besparingen hierin heeft zij de concurrentie weten te verminderen.

Als gevolg hiervan, Ryan Air is nu de top luchtvaartmaatschappij in Spanje, Italië, Polen en Ierland (Aviation, 2013).



Figuur 13



SWOT analyse

In een SWOT-analyse worden allerlei factoren waarmee het bedrijf te maken krijgt, bij elkaar gezet. De omgeving van het bedrijf wordt onder de loep genomen, evenals de positie van een organisatie in diezelfde omgeving. De reden waarom de omgeving van belang is, is omdat deze grote invloed uitoefent op het bedrijf. De omgeving zal daarom in kaart worden gebracht zodat het bedrijf hiermee kan omgaan om verdere successen in de toekomst te behalen. Het is van belang dat de juiste strategie, op het juiste moment, op de juiste plaats wordt toegepast.

Een SWOT analyse wordt gebruikt om de juiste strategieën te formuleren, de juiste beslissingen te nemen en de juiste acties uit te voeren (Proctor, 2000).

Deze analyse bestaat uit vier aspecten:

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats



Figuur 14

**Strengths:**

Ryan Air staat bekend om haar lage prijzen, waardoor klanten kiezen bij Ryan Air te boeken. Het is knap hoe Ryan Air op diverse operationele kosten weet te bezuinigen waardoor ze zulke lage tarieven kunnen aanbieden. Daarnaast is het bedrijf ook financieel gezond, zo gezond zelfs dat ze eventueel vreemd vermogen aan kunnen trekken. Hiermee creëert Ryan Air mogelijkheden om investeringen aan te gaan en het bedrijf nog succesvoller te maken. Tot slot kan er gesteld worden dat Ryan Air een behoorlijk vliegnetwerk te bieden heeft, naar eigen zeggen hebben zij maar liefst 68 luchthavens, 1600 routes en 186 bestemmingen in 30 landen.

Weaknesses:

Ryan Air is erg afhankelijk van brandstof, ieder vliegtuig en iedere reis heeft het nodig. Wel concentreert ze zich op het verbruik daarvan. Maar de afhankelijkheid wordt daar maar in kleine mate minder op. Ryan Air is daarom gevoelig voor de olieprijs, en eventuele andere externe schokken. Hierbij moet men denken aan bijvoorbeeld 9/11. Daarnaast vliegt Ryan Air minder frequent op haar routes in vergelijking met haar concurrenten. Ook de tijdstippen van vertrek zijn heel ongelegen. Tot slot maakt Ryan Air gebruik van secundaire vliegvelden die kilometers kunnen liggen van de stad. Passagiers kost het dan veel moeite en ook geld om op deze luchthavens te komen.

Opportunities:

Ryan Air zou haar strategie verder kunnen uitbreiden naar landen wereldwijd, en over de grote oceanen. En hiermee kunnen profiteren van de open-lucht overeenkomst met de US. Daarnaast zouden ze hun routes uit kunnen breiden en meer verbindingen tussen bepaalde luchthavens open kunnen stellen. Zo worden er meer reizen en dus meer passagiers gecreëerd. Tot slot zouden ze ook zorgvuldig met hun imago om kunnen gaan, zodat ze een betere status en statement kunnen creëren tegenover hun klanten en eventuele toekomstige klanten. Dit zorgt voor meer 'brand-awareness'.

Threats:

Ryan Air heeft haar succes mede te danken aan de economische teruggang die er wereldwijd speelde. Door de crisis en de recessie werden mensen steeds prijsbewuster. Ryan Air heeft hierdoor een enorm klantbestand weten op te bouwen, terwijl andere



vliegtuigmaatschappijen te kampen kregen met verliezen. Tegelijkertijd is dit een gevaar aangezien ze hun succes mede te danken hebben aan de recessie, hoe zal het zijn als de economie zich aantrok? Daarnaast zal de concurrentie heviger worden op de low-cost-markt als ze zien wat voor successen Ryan Air boekt met haar huidige concept. Tot slot zou de regulering van het Europese parlement een laatste dreiging kunnen zijn, waardoor de vrijheid van Ryan Air beperkt zou kunnen worden om verdere strategische beslissingen te integreren in haar concept.



Kwalitatief onderzoek

Om na te gaan wat voor achterliggende beweegredenen consumenten van Ryan Air hebben, is er kwalitatief onderzoek verricht aan de hand van enquêtes. Als Ryan Air als organisatie meer inzicht verkrijgt in de beweegredenen zouden ze hiermee eventueel hun strategie kunnen aanpassen. Aan de hand van dit verkregen inzicht zouden strategische beslissingen meer afgewogen kunnen worden om verdere successen te behouden of zelfs uit te breiden.

De consumenten komen uit diverse regio's, om de willekeurigheid van de sample te handhaven. Er is namelijk op verschillende vliegvelden geënquêteerd, namelijk Brussel Charleroi luchthaven en Eindhoven.

De resultaten

Er is geprobeerd om zowel mannen als vrouwen in gelijke aantallen te enquêteren. Dit is tevens terug te vinden in figuur 15 van de resultaten, waarin de klanten gevraagd werd naar hun geslacht.

Naast het geslacht is de leeftijd van de geënquêteerden belangrijk. Dit omdat er een zo realistisch mogelijke sample gecreëerd moet worden, zodat er betekenis aan de resultaten gegeven kan worden. De resultaten zijn te vinden in figuur 16, waarin te zien is dat ongeveer alle leeftijdsgroepen in gelijke aantallen zijn vertegenwoordigd.

Na deze algemene vragen werd er dieper ingegaan op de prijs die Ryan Air haar klanten biedt. De achterliggende gedachte van deze vraag, is om een beeld te krijgen van de perceptie die de klanten op dit moment hebben van de prijs. Aan de hand van deze perceptie zou beoordeeld kunnen worden wat ze zouden vinden van veranderingen in de prijs. De geënquêteerden konden de prijs beoordelen op een schaal van 1 tot en met 5. Waarin 1 staat voor heel ontevreden en 5 voor heel tevreden. In figuur 17 is een opvallend resultaat te zien, op een enkeling na is iedereen tevreden, tot heel tevreden over de prijzen die Ryan Air biedt. Waardoor er geconcludeerd kan worden dat de lage prijzen die Ryan Air biedt, goed worden ervaren en ontvangen.



Naast de prijs besloot ik ook de service te laten beoordelen door de passagiers, zodat er een dergelijke afweging tussen de prijs en service gemaakt kan worden. Om die afweging zo eerlijk mogelijk te laten verlopen, heb ik voor de service-beoordeling dezelfde schaal genomen als de prijs. Een schaal van 1 tot en met 5, waarin 1 staat voor heel ontevreden en 5 voor heel tevreden. De resultaten van de service-beoordeling zijn te vinden in figuur 18. Hierin komt duidelijk naar voren dat de service wel de nodige kritiek krijgt. De passagiers zijn er niet of nauwelijks tevreden over, terwijl dat in groot contrast staat met de prijs.

Om nu toch verder in te gaan op de perspectieven die de passagiers over de prijs en service hebben, en met name in het contrast daarvan, is er in het volgende aspect van de enquête gevraagd of ze meer zouden betalen voor extra service. Kortom, is het gebrek van service bij Ryan Air een noodzakelijk gebrek als dat tegenover een prijsverhoging staat. Of prefereren de passagiers liever een lagere prijs, en nemen zij genoegen met 'beperkte' service. Het resultaat hiervan is fascinerend naar mijn idee, deze zijn te vinden in figuur 19. De meningen lijken over het algemeen verdeeld, maar er toch een meerderheid die toch extra service prefereren. Deze hebben alleen wel andere redenen. Het ene gedeelte wijst uit op het feit dat ze door de recessie deze prijsverhoging niet kunnen permitteren. Wel moet hier de kanttekening gemaakt worden, dat deze vraag de nodige eerlijkheid van de passagiers verwacht. Het kan dus zijn dat de ondervraagden uit schaamte of andere emoties niet snel eerlijk zullen zijn in het beantwoorden van deze vraag. Het overgrote gedeelte vindt de prijsverhoging ook terecht als deze tegenover extra service staat. Maar de achterliggende gedachte is hierbij dat 'extra euro's' het verschil kunnen uitmaken. De vraag hierbij is wel, hoeveel euro's hier van toepassing is. Ondanks dat het overgrote gedeelte extra service prefereren, is er ook een serieus aantal dat toch de service niet zien zitten als dit gepaard gaat met prijsverhoging. Kortom, ondanks dat de meeste 'ja' hebben ingevuld moet er ook serieus gekeken worden naar het aantal dat 'nee' heeft ingevuld. Waardoor we op de conclusie komen dat de meningen hier over verdeeld zijn.

Om de tweestrijd tussen service en prijs nogmaals te testen en de betrouwbaarheid te vergoten, is er nogmaals de vraag gesteld wat passagiers het meest prefereren. Zo kan er gekeken worden of de prijs of service hoger in het vaandel staan. Maar niet alleen de prijs en service is belangrijk, maar de betrouwbaarheid en de vliegvelden ook. Daarnaast is er ook nog



ruimte beschikbaar gesteld voor mogelijk andere antwoorden. De resultaten hiervan zijn meer dan alleen duidelijk en te zien in figuur 20, maar liefst 68% van de ondervraagden hebben gekozen voor de prijs. Vervolgens komt 23% op service uit, de overige 9% zijn verdeeld onder de vliegvelden en de betrouwbaarheid. Hierbij kan dus geconcludeerd worden, dat de prijs een enorm belangrijk aspect blijft hebben in de keuze van de passagiers.

Concluderend geeft het kwalitatief onderzoek een duidelijk beeld over de keuzes van de passagiers. De passagiers laten zich leiden door de prijs, maar dit neemt niet weg dat de service wel dergelijk een serieus aandeel heeft. Na de prijs staat service op een sterke tweede plaats. Het blijft een tweestrijd en een interessante ontwikkeling in de beweegredenen. De service bij Ryan Air moet zeker onder de loep genomen worden, omdat deze de nodige kritiek krijgt vanuit de klanten. Het blijft een belangrijk aspect, terwijl de prijs toch de doorslag geeft. Een overgroot deel is niet beroerd er extra voor te betalen, alleen zal dit niet voor veel prijsverhoging moeten zorgen. Dit omdat de klanten zich het wellicht niet kunnen veroorloven, of de prijsverhoging te hoog vinden. Tevens bestaat er een kans dat deze klanten overstappen naar een andere low-budget vliegmaatschappij.

Kortom, Ryan Air zou wellicht een prijsverhoging kunnen doorzetten zolang deze beperkt blijft. Met een prijsverhoging zouden zij extra service kunnen verlenen en daarmee de klanten tevreden kunnen houden. Wel moet ze erop letten dat de service niet ten koste gaat van andere aspecten waardoor de klanttevredenheid weer aangetast kan worden.



Conclusie

Ryan Air is nu geanalyseerd aan de hand van interne en externe factoren. Ze weet haar kosten te drukken door een goede marketingstrategie en wekt zo grote efficiëntie op. Efficiëntie en kostbesparing zijn dan ook de twee grootste kernelementen voor Ryan Air. De strategie die Ryan Air volgt vertaald zich in de huidige successen. Nu is het van belang dat Ryan Air haar successen behoud of zelfs uitbreid. Ze heeft op dit moment een marktaandeel van 20% binnen Europa en er is nog ruimte voor groei. Daarnaast zijn er nog andere markten waarin Ryan Air niet opereert. Voorbeelden hiervan zijn de zakelijke markt en markt buiten Europa. Al deze aspecten zijn belang voor de centrale vraagstelling:

De centrale vraag luidt:

‘Welke strategische beslissingen zouden voor Ryan Air relevant kunnen zijn om succesvol te kunnen blijven?’

Uit de financiële analyse kan geconcludeerd worden dat Ryan Air financieel gezien gezond is. Zo gezond, dat ze zelfs een mogelijkheid en ruimte heeft om vreemd vermogen aan te trekken voor toekomstige investeringen. Dit punt is dan ook van groot belang om het succes van Ryan Air te verlengen. Hierdoor heeft Ryan Air een tal van mogelijkheden.

1. Haar huidige strategie uitbreiden binnen Europa
2. Internationale vluchten 'transocean'
3. De zakelijke markt penetreren

5.1 De analyse van de alternatieven

Haar huidige strategie uitbreiden binnen Europa.

Ryan Air is al behoorlijk succesvol binnen Europa, maar verliest het in enkele landen van EasyJet, British Airways, Iberia en andere nationale low-cost vliegmaatschappijen. Het is voor Ryan Air de kunst om haar marktaandeel in die betreffende landen te overwinnen. Zij heeft hier ook mogelijkheden voor door meer te promoten, en haar service elementen op te krikken door middel van investeringen. Gezien het kwalitatief onderzoek vinden de passagiers service nog altijd een belangrijk element. De prijs daarentegen zou niet veel of



nauwelijks moeten stijgen. Daarnaast zijn er ook mogelijkheden in de luchthavens die Ryan Air bedient. Momenteel maakt zij vooral gebruik van secundaire luchthavens, maar zou ook voor de primaire luchthavens kunnen gaan. Hierdoor zou het passagiers minder moeite en geld kosten om naar een secundaire luchthaven te reizen. Er zijn hier al enigszins plannen voor, maar houdt het wel in dat zij moet inleveren in haar 'turn-around-time' en mogelijk in haar punctualiteit.

Naar landen buiten Europa.

Ryan Air zou een nieuwe markt kunnen penetreren en vluchten aan kunnen bieden naar Afrika, Amerika en Azië. Dit worden ook wel de lange afstandsvluchten genoemd. De vraag is, of Ryan Air dit aankan. Gezien haar stoel- en beenruimte zou Ryan Air het moete overwegen deze aan te passen. De huidige passagiersstoelen kunnen niet naar achter worden geleund en de diepte van de stoelen is 30 inches en 17 inches breed (Smith, 2014). Dit vertaald zich in de minst ruime stoelen in vergelijking met de concurrenten. Daarnaast zijn de extra kosten voor bagage, eten, drinken etc. wel van belang voor consumenten. Als passagiers voor al deze elementen extra moeten betalen zullen ze andere maatschappijen overwegen. Wellicht is het voor Ryan Air een optie om op de lange-afstands vluchten extra service aan te bieden die al doorberekend is in de ticketprijs.

De zakelijke markt penetreren

Ryan Air heeft in een bepaalde mate al te maken met de zakelijke reiziger, maar niet voldoende. De standaard zakelijke reiziger prefereert service elementen, waarbij Ryan Air te kort schiet. Daarnaast zijn de luchthavens niet gemakkelijk bereikbaar, terwijl de zakelijke reiziger wel snel op plaats van bestemming wil komen. Waar Ryan Air wel zeker in de tegemoet komt is de punctualiteit die zij weten te handhaven. Daarnaast hebben de zakelijke reizigers meestal niet veel bagage waardoor dit kosten bespaard aan beide kanten. Een ander obstakel dat Ryan Air met deze strategie zou moeten overwinnen is de frequentie en de tijdstippen van de vluchten. Veelal zal er vaker en op gunstige tijdstippen gevlogen moeten worden.



5.2 De oplossing

Gezien de alternatieven lijkt mij uitbreiding op de Europese markt de meest passende oplossing. Voor deze strategie heeft Ryan Air alle middelen voor handen en zou het zich moeten focussen op meerdere luchthavens, waaronder een aantal primaire. Met de bestellingen van de nieuwe Boeing-en zou het zich meerdere vluchten en dus meerdere luchthavens kunnen permitteren. Het voordeel van de focus op zowel secundaire als primaire luchthavens, is dat het hiermee ook zakelijke reizigers kan 'meepikken', zonder dat dat de bedoeling is. Daarnaast kan Ryan Air haar punctualiteit en stiptheid behouden door de vluchten vanuit de secundaire luchthavens. Een ander element waar Ryan Air ook naar zou kunnen kijken is de frequentie waarin het haar vluchten biedt. Wellicht zou door een marktonderzoek bekeken kunnen worden welke trajecten meer frequentie nodig achten.

Tot slot zou het kunnen kijken naar het implementeren van service-elementen. Door het kwalitatieve onderzoek is duidelijk geworden dat de service hoog in het vaandel staat bij de meeste passagiers. Door nieuwe investeringen in bijvoorbeeld klantgericht personeel, trainingen en minder hoge kosten voor extra service zou dit een groot verschil kunnen betekenen in haar toekomstige successen. Niet alleen het imago zal verbeterd worden, maar de klanttevredenheid ook. Dit resulteert zich weer in extra omzet, passagiers en marktaandeel.

5.3 Aanbevelingen

Ryan Air zou ondanks haar huidige strategie zeker een realistische kijk moeten behouden op de markt. Haar vliegtuigen, de olieprijs, de secundaire luchthavens zijn allemaal elementen van de lage-kosten strategie die zij toepassen. Zij hebben in het verleden veel geluk gehad met bijvoorbeeld hun aankopen, maar ze zouden zich moeten beseffen dat de kosten in de toekomst duurder kunnen uitvallen. Tevens gaan de olieprijs, de kosten voor de vluchten stijgen en het verschil in prijzen tussen Ryan Air en haar concurrenten zal kleiner worden.

Een andere aanbeveling is het personeelsbeleid, Ryan Air is al negatief belicht door haar huidige personeelsbeleid en het is nodig om dit imago te verbeteren. Het personeel zoekt vastigheid maar heeft te kampen met lage basissalarissen waardoor de stressfactor een grotere rol zal gaan spelen. Dit kan leiden tot ontevreden en overwerkt personeel.



De Referenties

- Aviation, C. C. (2013). *Ryanair: Europe's lowest cost producer wins again, reporting record profit of EUR569 million*. Opgehaald van CAPA Centre for Aviation: <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-europes-lowest-cost-producer-wins-again-reporting-record-profit-of-eur569-million-110543>
- Ball, C. (2008). *Rethinking Hub versus Point-to-Point Competition*. Quinnipiac University.
- Bell M E, Feitelson E. (1991). U.S. economic restructuring and demand for transportation services. *Transportation Quarterly*, 45(4) Boon, L. (2014). Ryanair verliest rechtszaak tegen KRO Reporter. *NRC*.
- Bonderman, D. (2013). *Annual Report*. Republic of Ireland: Ryan Air.
- Bruyn, K. D. (2008). *Financiële analyse*.
- Cornell University. (2011). Opgehaald van <http://blogs.cornell.edu/info2040/2011/09/14/hub-and-spoke-vs-point-to-point-transport-networks/>
- Doganis, Rigas. 2006. *The Airline Business*. London and New York: Routledge ELFAA. (2013). *ELFAA Airline Members Statistics*.
- Doganis R, 2001, *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge, London
- Doganis, Rigas. 1991. *Flying off Course: The Economics of International Airlines*. 2 ed. London: Harper Collings Academic.
- Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1998
- Federal Aviation Regulations*. (2012, September 16). Retrieved from Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Federal_Aviation_Regulations
- Fletcher, C. (2014). *Ryanair: low-cost, maar tegen welke prijs?* Hestia Communicatie.
- Francis,J.; R. Lafond; P. Olsson; and K. Schipper, 2005. "The Market Pricing of Earnings Quality." *Journal of Accounting and Economics* 39
- Gesell, L. E. (1992). *The Administration of Public Airports*. Chandler, Arizona: Coast Aire.
- Guild, S. (1995). Not so easy. *Airline Business* No. 6.
- History of RyanAir*. (2014). Opgehaald van Corporate RyanAir: <http://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>
- Hollensen, S. (2001) 2nd edn. *Global Marketing*. Essex: Prentice hall IATA. (2013). *Air passenger market Analysis*.



- Jobber, D. (2010) 6th edn. Principles and practice of marketing. Berkshire: McGraw Hill
- Kelleher, R. K. (2014). *About Southwest*. Opgehaald van Southwest.com:
<http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html?int=GFOOTER-ABOUT-ABOUT>
- Lawton, T.C. (2002) *Cleared for Take-Off: Structure and Strategy in the Low Fare Airlines Business*. Ashgate, Aldershot, Hants.
- Lazer, W (1971), 'Marketing Management: A Systems Perspective' New York: John Wiley & Sons
- McCarthy, E. J. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach (fifth edition)*. Richard D. Irwin, Inc.
- Millar, H. (2009). *4th Quarter Results 2009*. Republic of Ireland: Ryan Air.
- Mission & Vision*. (2011). Opgehaald van <http://www.southwestonereport.com/>:
<http://www.southwestonereport.com/2011/#!/thirty-thousand-foot-view/mission-and-vision>
- Morrell, P. S. (2005). Airlines within airlines: an analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers'. *Journal of Air Transport Management*, 11(5)
- Muller, C. (2011) "Ryanair case study and strategic analysis: An analysis on the competitiveness and low-cost strategy of Europe's leading low-cost carrier Ryanair"
- O'Connell, J.F. & Williams, G. (2005). Passengers' perception of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Air Transport Management* 11
- O'Leary, M. (2013). Ryanair's Michael O'Leary: 'Short of committing murder, bad publicity sells more seats'. (L.-M. Eleftheriou-Smith, Interviewer)
- Proctor, T. (2000). *Strategic Marketing: An Introduction*. Psychology Press.
- Roekel, E. v. (2013, Februari 11). *Customer centricity: nog in de kinderschoenen*. Retrieved from Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/customer-centricity-nog-in-de-kindenschoenen-whitepaper>
- RYA Balans*. (2014). Opgehaald van Investing.com: <http://nl.investing.com/equities/ryanair-holdings-balance-sheet?cid=50585>
- Ryan Air Results*. (2013). Opgehaald van Corporate Ryan Air:
http://corporate.ryanair.com/docs/corp/investor/2013/q4_2013_doc.pdf
- Ryanair Holdings*. (2014). Opgehaald van Trivano:
<http://www.trivano.com/aandeel/ryanair.1958.kerncijfers>
- Smith, O. (2014). Ryanair's £10 flights to the US: would the experience be worth the savings? *Telegraph*.



Southwest Airlines. (2014). Opgehaald van Wikipedia:
http://nl.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines

Sweney, M. (2012). ASA bans 'sexist' Ryanair ad. *The Guardian*.

Szymanski, A. (2011) "The Competitive Analysis of Commercial Aircraft Industry" GRIN Verlag

Vliet, V. v. (2013). *Marketingmix - 4 P's*. Opgehaald van Scienceprogress:
<http://www.scienceprogress.nl/marketing/marketingmix-4-p-s-mccarthy>



Bijlage

De enquête van het kwaliteitsonderzoek

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Hoe oud bent u?

>20

20>30

30>50

50>65

>65

Wat vindt u van de prijs die Ryan Air biedt?

Ontevreden 1 2 3 4 5 Tevreden

Wat vindt u van de service die Ryan Air biedt?

Ontevreden 1 2 3 4 5 Tevreden

Zou u meer betalen als u extra service zou krijgen?

Ja, alleen door de recessie gaat dat niet

Ja, een paar euro extra voor service kan het verschil uitmaken in tevredenheid

Nee, ik weet wat ik krijg bij Ryan Air

Nee, anders ga ik naar een andere vliegmaatschappij

Anders, namelijk;



Wat vindt u het belangrijkste bij een vliegmaatschappij?

Prijs

Betrouwbaarheid

Service

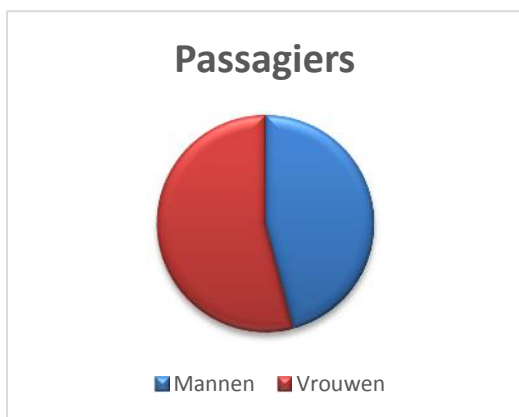
De vliegvelden waar vandaan gevlogen wordt

Anders, namelijk;

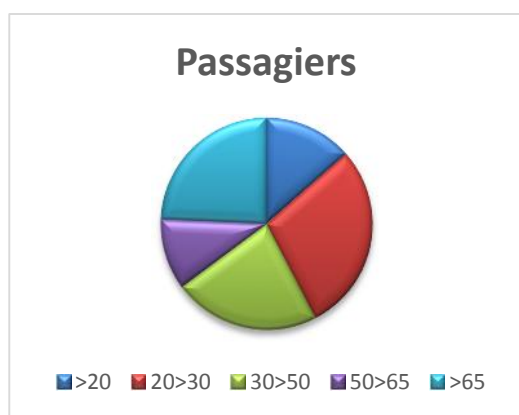
Als u Ryan Air een tip mocht geven, wat zou deze zijn?



De resultaten van het kwaliteitsonderzoek



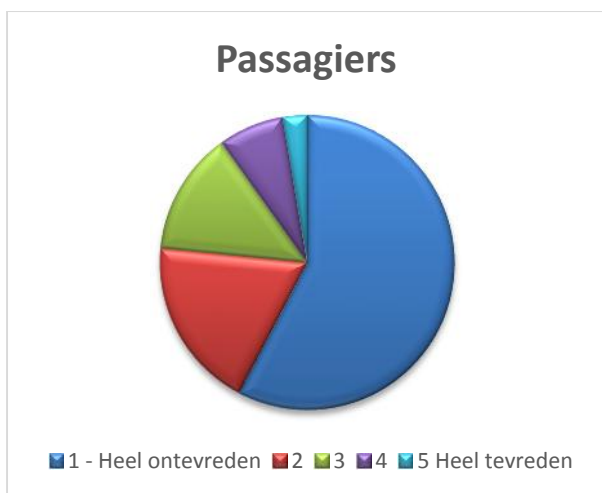
Figuur 15 Geslacht



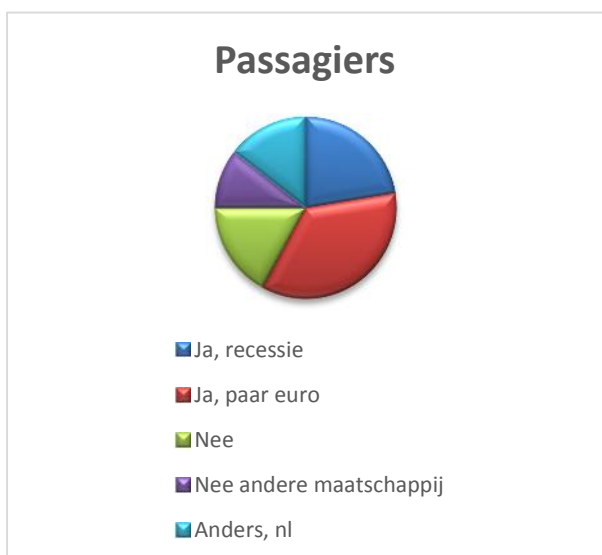
Figuur 16 Leeftijd



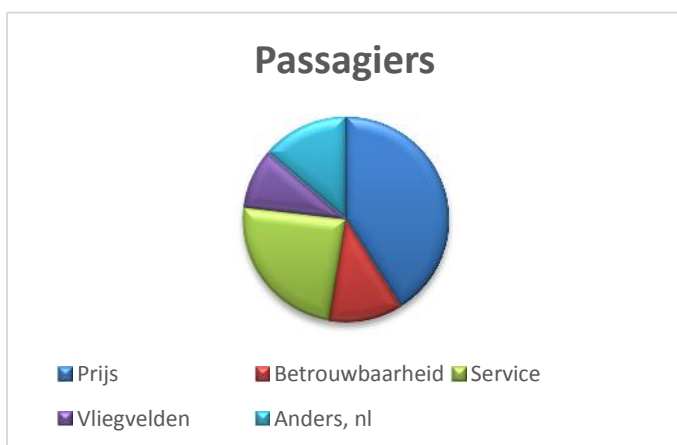
Figuur 17 Prijs



Figuur 18 Service



Figuur 19 Meer betalen



Figuur 20 Belangrijkste elementen