

Het was voor consumenten nooit makkelijker om het goedkoopste ticket te vinden. En zeker op de korte en middellange afstanden is het goedkoopste ticket al jaren niet meer van Air France-KLM maar meestal van prijsvechters als Ryanair, easyJet, Wizz Air en Vueling. Tegelijkertijd wordt de concurrentie op lange afstanden richting Azië steeds heviger van met name concurrenten uit de Golfstaten (Emirates, Etihad en Qatar Airways).

Op de trans-Atlantische vluchten, de meest lucratieve voor Air France-KLM, duiken ook steeds vaker prijsvechters als Norwegian en WOW op met spotgoedkope vluchten. Succesvol zijn deze prijsvechters lang niet altijd, maar dat geldt ook voor Air France-KLM. Onlangs trok de luchtvaartmaatschappij de stekker uit haar eigen discounter Joon, amper een jaar na lancering, omdat klanten het merk moeilijk te begrijpen vonden. Het feit dat Air France-KLM verdienmodellen van discounters moet kopiëren om het hoofd boven water te houden, geeft wel aan dat het concern geen concurrentievoordelen heeft.

KOSTEN, KOSTEN, KOSTEN

Het heilige mantra in de luchtvaart is kosten besparen. Wie lage vaste kosten heeft, kan gemakkelijker mee in de scherpe tarievenstrijd. Bij Air France-KLM zou schaal-grootte moeten helpen om de kosten te verlagen. Denk daarbij aan voordelen bij de inkoop van nieuwe vliegtuigen of catering-diensten. Maar de cijfers laten duidelijk zien dat de voordelen van groot en volwassen zijn niet opwegen tegen de nadelen.

Air France-KLM kampt, net als alle volwassen Europese maatschappijen, met hoge vaste kosten. Alleen al de personeelskosten maken bijvoorbeeld bijna 30 procent van de omzet uit. Bij prijsvechter Ryanair ligt dit percentage op ongeveer 13. Zelfs ten opzichte van andere 'oude' nationale maatschappijen als

groei



De omzet van het Frans-Nederlandse luchtvaartconcern is de afgelopen vijf jaar nauwelijks gestegen. De verkopen liepen op met slechts 0,8 procent per jaar. Daarmee blijft het bedrijf achter bij de eigen historie en andere luchtvaartbedrijven op de beurs.

Air France-KLM geeft in haar jaarverslag 2018 aan dat de doelstelling is om 2 à 3 procent per jaar te groeien op de langeafstands-vluchten tot en met 2020. Zolang de ROIC structureel - over de hele cyclus - ondermaats is, levert omzetgroei bij Air France-KLM aandeelhouders nog weinig op.

balans



Air France-KLM heeft een reguliere nettoschuld van rond de 1,7 miljard euro en daar bovenop een kleine 4,5 miljard euro toekomstige operationele leaseverplichtingen over het aankomende decennium. Rekening houdend met deze verplichtingen bedraagt de aangepaste nettoschuld/ebitdar-verhouding 1,5 keer. Dit is ongeveer lijn met vergelijkbare oude nationale maatschappijen (Lufthansa 1,5 en IAG 1,6 keer ebitdar). Het is wel een stuk minder dan de verhouding van 5,7 keer de aangepaste nettoschuld/ebitdar uit 2011.



Lufthansa en IAG (moederbedrijf van British Airways) heeft Air France-KLM hoge kosten. Zo zijn de personeelskosten per werknemer in vergelijking met Lufthansa bijna 50 procent hoger.

Doordat de relatief hoge vaste kosten moeten worden terugverdiend, wordt Air France-KLM extra hard geraakt als ticketprijzen dalen. De vliegtuigmaatschappij probeert in de kosten te snijden, maar wordt hierbij continu geconfronteerd met stakingen van piloten en cabinepersoneel. Vooral in het Franse deel van het personeelsbestand heeft

Air France-KLM te maken met opstandig personeel dat in enkele gevallen letterlijk bij bestuurders het hemd van het lijf ruikt. Daardoor blijft Air France-KLM wat betreft operationele effectiviteit niet alleen achter bij vele malen winstgevender prijsvechters als easyJet en Ryanair, maar ook bij zogenoemde "legacy carriers" als Lufthansa en IAG.

DUURDERE STOELLEN

Aan de kostenkant is voor Air France-KLM veel te winnen, maar de uitdagingen zijn groot.