

---

# Strategie

# Bericht van de CEO

Nederland wordt op de proef gesteld door de economische crisis die grote delen van onze samenleving in haar greep houdt. In turbulente tijden is het des te belangrijker dat ons land kan bouwen op zijn Mainports: zij verbinden Nederland met de wereld en maken groei van werkgelegenheid en welvaart mogelijk.

Schiphol heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid om zoveel zij kan bij te dragen aan economisch herstel en aan het creëren van nieuwe kansen. Een krachtige Mainport is daarvoor essentieel. De kern van de Mainport Schiphol is een sterk netwerk dat vooral aan KLM en SkyTeam te danken is. Dat netwerk wordt gefaciliteerd door een efficiënte hubluchthaven die een uitstekende naam heeft bij reizigers en andere klanten en die bestand is tegen stevige internationale concurrentie. Dat alles in een aantrekkelijke, leefbare omgeving waar mensen met plezier wonen en waar bedrijven graag zaken willen doen. Deze drie elementen horen onlosmakelijk bij elkaar.

Als luchthavenonderneming hebben we te maken met dilemma's die een spanningsveld van verschillende belangen kunnen veroorzaken. In 2012 - onder zeer uitdagende marktomstandigheden met felle concurrentie onder airlines - kwam dat spanningsveld scherp in het zicht. Het belang van het hubsysteem van KLM/SkyTeam voor de continuïteit van de Mainport is evident. Daarnaast is er het belang van reizigers en ondernemers. Zij zijn gebaat bij keuzevrijheid en ontsluiting van nieuwe markten. Tegelijkertijd heeft Schiphol de zorg voor de continuïteit van de Mainport op langere termijn, met de daarbij horende investeringen in capaciteit en kwaliteit. Dat vereist een gezonde financiële positie, zodat tegen aanvaardbare condities een beroep gedaan kan worden op de kapitaalmarkt. Onze aandeelhouders verwachten een redelijk rendement. En onze omgeving verwacht dat de activiteiten van Schiphol bijdragen aan verbetering van het leefklimaat.

In 2012 hebben KLM, Schiphol en het Rijk samen belangrijke stappen gezet om tot een gedeelde visie op de Mainport te komen en helderheid te brengen in het bestaande spanningsveld. Schiphol is verheugd over die hernieuwde bundeling van krachten en ziet de samenwerking met vertrouwen tegemoet.

'Top Connectivity' - een excellent netwerk dat Nederland verbindt met de wereld - is en blijft topprioriteit. In 2012 is het bestemmingennetwerk goed op peil gebleven, met 317 rechtstreekse verbindingen. Ondanks de economische tegenwind wist de luchtvaartsector meer passagiers te trekken; Schiphol kende een groei van het aantal reizigers met 2,6%. Dat is iets meer dan verwacht. Een goed resultaat is ook dat de toestellen van de luchtvaartmaatschappijen gemiddeld beter gevuld waren: de bezettingsgraad bereikte een record van 80,7% tegen 79,2% in 2011. De gemiddelde ticketprijzen van de luchtvaartmaatschappijen waren wel lager. Vracht had het zoals verwacht moeilijk: de hoeveelheid afgehandelde vracht slonk met 2,6%. Dat resultaat stak overigens gunstig af bij dat van andere hubluchthavens.

Het succes van Schiphol Group is het succes van de sector. We zijn een dienstverlenende onderneming die excellente faciliteiten en voorzieningen wil bieden aan reizigers, luchtvaartmaatschappijen en aan bedrijven die op of via de luchthaven zaken doen. Schiphol staat voor 'een goede reis' en voor een vloeiend, hoogwaardig vervoersproces. In dat opzicht mocht Schiphol in 2012 brede internationale waardering oogsten. Schiphol werd verkozen tot International Airport of the Year en tot beste luchthaven van Europa in de ogen van reizigers en van branchegenoten. Dat is iets om te koesteren. Het succes is tot stand gebracht door de inzet van de Schipholmedewerkers, die trots zijn op hun bedrijf. Niet onbelangrijk is dat Schiphol deze resultaten wist te boeken als meest concurrerende van de vier grote Europese hubs op

basis van prijs en kwaliteit. We streven ernaar de kwaliteit van onze producten en diensten en de efficiëntie van onze operatie voortdurend verder te verbeteren. Ten behoeve daarvan werd in 2012 onder meer de 'Backbone' in gebruik genomen: een toonaangevend transportsysteem dat alle bagagegebieden in de terminal met elkaar verbindt. Hierdoor wordt op Schiphol nu een nog beter bagageproduct neergezet.

Een Mainport kan niet floreren zonder een aantrekkelijke omgeving. Schiphol heeft een open oog en oor voor de wereld om haar heen en neemt samen met bedrijven en overheden het voortouw om de aantrekkelijkheid van de regio te vergroten. We ondernemen met respect voor mens en milieu en nemen verantwoordelijkheid voor vijf maatschappelijke thema's in het bijzonder: duurzame werkgelegenheid, bereikbaarheid en luchtkwaliteit, klimaatvriendelijke luchtvaart, grondstofschaarste en geluid en omgeving. We zijn verheugd dat KLM in 2013 toetreedt tot Schiphol College, de netwerkorganisatie die werken en leren voor jong en oud op en rond de luchthaven een impuls geeft. Als bijdrage aan klimaatvriendelijke luchtvaart en verbetering van de luchtkwaliteit heeft Schiphol onder meer besloten het busvervoer tussen terminal en vliegtuig elektrisch te maken. Via het Schipholfonds en de Stichting Leefomgeving Schiphol investeert onze onderneming in de leefbaarheid van steden en dorpen rondom de luchthaven.

Ook in economisch uitdagende tijden blijft de luchtvaart een bron van dynamiek. Binnen één decennium groeide Schiphol van 40 miljoen naar 51 miljoen passagiers, terwijl de capaciteit van pieren en terminals nauwelijks toenam. Dat begint te wringen, temeer daar we verdere groei verwachten. Wil onze Mainport zijn essentiële publieke en economische rol voor Nederland kunnen blijven spelen, dan moeten wij investeren in capaciteit en kwaliteit. Deze investeringen wil Schiphol realiseren in goed overleg met de

homecarrier, de andere luchtvaartmaatschappijen en alle betrokken stakeholders.

In de eerste plaats is het nodig de securitychecks bij de gates op de luchthaven te centraliseren. Deze vernieuwing geeft de reizigers meer bewegingsvrijheid en verkort de wachttijden bij de gates. Airlines zijn daardoor beter in staat de vliegtuigen volgens schema te laten vertrekken. Zo kunnen we op een vloeiende manier een groeiend aantal passagiers blijven bedienen en ook in de toekomst operationeel blijven voldoen aan de Europese wet- en regelgeving. De werkzaamheden starten begin 2013 en zijn in 2015 gereed.

Hierbij kan het niet blijven. Schiphol wil immers op de best mogelijke manier invulling blijven geven aan haar publieke functie en de reizigers en airlines optimaal blijven bedienen. Om die taak in de toekomst te kunnen waarborgen en om overeind te kunnen blijven in het internationale concurrentiegeweld, zijn verdere stapsgewijze vernieuwingen onontbeerlijk. De daarmee gepaard gaande investeringen vragen zorgvuldigheid. Investeringen moeten voor onze klanten betaalbaar zijn. Tegelijkertijd willen we waarborgen dat we een financieel robuust bedrijf blijven. Commerciële activiteiten staan in dienst van een stabiele financiële positie die Schiphol de mogelijkheid geeft de benodigde investeringen te kunnen doen.

Dat alles vraagt om behoedzame doortastendheid en hechte samenwerking. Schiphol ziet er naar uit daar in 2013 en latere jaren invulling aan te geven.

Jos Nijhuis, President-directeur

# Trends

Schiphol Group opereert in een omgeving die aan verandering onderhevig is. Dat betekent dat we continu moeten inspelen op gebeurtenissen en ontwikkelingen in de luchtvaartsector en daarbuiten. We volgen die nauwlettend. Hier beschrijven wij de trends die van invloed zijn op de luchtvaart, op onze klanten en op onze bedrijfsvoering en resultaten.

## Ontwikkelingen in de luchtvaartsector

De omstandigheden waarin de luchtvaartsector opereert zijn uitdagend. De inkomsten van de luchtvaartmaatschappijen staan onder druk door de economische crisis waarin Europa zich al sinds 2009 bevindt. Deze heeft ook in 2012 een significante weerslag gehad op het vertrouwen en de bestedingsruimte van consumenten, bedrijven en overheden. De Europese hubcarriers hebben bovendien ook in 2012 te maken gehad met verder toenemende concurrentie, onder andere van lowcostmaatschappijen en luchtvaartmaatschappijen uit het Midden-Oosten en Turkije die hun operatie in Europa snel uitbreiden.

De luchtvaartsector stond in 2012 voor oplopende kosten, onder meer vanwege hogere prijzen voor brandstoffen en energie. De sector is ook geconfronteerd met extra beveiligingsmaatregelen zoals de 100%-controle van goederen. Voor de toekomst voorzien we toenemende investeringen in beveiligingsmaatregelen, zoals het centrale-securityconcept voor niet-Schengenvluchten.

Ondanks deze uitdagende omstandigheden heeft de luchtvaartsector als geheel bewezen in staat te zijn te groeien: zo nam het passagiersaantal op de luchthaven

Schiphol in 2012 toe met 2,6 procent naar 51 miljoen. We voorzien een verdere groei op de middellange termijn. In de komende tien jaar zal het aantal passagiers op Schiphol naar verwachting met zo'n 25% toenemen.

## Trends en ontwikkelingen die onze bedrijfsvoering en resultaten beïnvloeden

1. **Luchtvaartsector sterk in beweging.** De grote luchtvaartmaatschappijen in Europa die gebruik maken van de hubluchthavens hebben te maken met een groeiende concurrentie van lowcostmaatschappijen en nieuwe toetreders. Vooral toetreders uit het Midden-Oosten en Turkije breiden hun positie op de Europese markt uit. Ook Air France-KLM heeft te maken met deze toenemende concurrentiedruk.
2. **Technologische ontwikkelingen hebben steeds grotere invloed.** De introductie van nieuwe vliegtuigtypes, zoals de Airbus 380 en de Boeing 787, geeft de ontwikkeling van de luchtvaartsector een nieuwe impuls. Dit heeft ook onherroepelijk effect op de luchthaven Schiphol, zowel voor onze marktpositie als voor onze infrastructuur. Nieuwe vliegtuigtypes kunnen grotere afstanden overbruggen en kunnen een hub overslaan. Met grote vliegtuigen kan het verkeer tussen hubs intensiever worden. Het netwerk met

langeafstandsbestemmingen wordt groter. Grotere vliegtuigen hebben grotere opstelplaatsen nodig. Door de toename in het aantal passagiers per vlucht is de druk op bijvoorbeeld bagagesystemen groter.

3. **Luchtvaartmaatschappijen sturen aan op kostenverlaging.** Voor luchtvaartmaatschappijen is een concurrerend kostenniveau essentieel om het netwerk te kunnen behouden en ontwikkelen. Teruglopende inkomsten en stijgende kosten van onder andere brandstof hebben hun weerslag op de winstgevendheid. De bezetting van vliegtuigstoelen en de efficiëntie van de processen op de luchthaven zijn daarom ook van groot belang.
4. **Economische ontwikkeling heeft gevolgen voor verkeersvolumes.** De huidige economische omstandigheden krijgen steeds meer hun weerslag op het passagiers- en vrachtvolume, met name in Europa. Dit effect wordt deels gecompenseerd door groei van het verkeer van en naar Zuid-Amerika, China en andere Aziatische landen.
5. **Toenemende concurrentie luchthavens onderling.** Een sterke luchthaven blijft sterk als klanten tevreden zijn: reizigers, luchtvaartmaatschappijen en andere gebruikers, zoals huurders en bezoekers. Kwaliteitsbeleving en voldoende capaciteit zijn essentieel voor een sterke concurrentiepositie. Zowel het overstap- als het bestemmingsverkeer op Schiphol heeft te maken met een groeiende concurrentie. De belangrijkste hubluchthavens in Europa, zoals Londen Heathrow, Parijs Charles de Gaulle en Frankfurt, investeren de laatste jaren fors in capaciteit en kwaliteit om hun concurrentiepositie veilig te stellen of uit te bouwen. Ook heeft de transfermarkt te maken met concurrentie van de luchthavens van Dubai en Istanbul. Het bestemmingsverkeer op Schiphol ondervindt concurrentie van de omringende luchthavens in België en Duitsland waar vooral lowcostmaatschappijen fors uitbreiden. Dit alles maakt het voor Schiphol Group urgenter te investeren in kwaliteit en capaciteit.
6. **Security-eisen verder aangescherpt.** De security-eisen voor de beveiliging van luchthavens worden wereldwijd steeds stringenter. Ook Schiphol heeft hiermee te maken. Schiphol wil een efficiënt securityproces combineren met meer comfort voor reizigers. Voor de toekomst voorzien we additionele investeringen op het gebied van beveiliging, zoals het centrale securityconcept voor niet-Schengenvluchten. Dit vereist majeure aanpassingen van de bestaande infrastructuur.
7. **Maatschappelijke verantwoordelijkheid.** Voor de regio blijft het beperken van geluidshinder een belangrijk streven. Schiphol hecht grote waarde aan de dialoog aan de Tafel van Alders en de afspraken die zijn gemaakt op het gebied van selectieve groei. Deze afspraken, die zijn vastgelegd in de Luchtvaartnota, vormen het kompas bij de verdere ontwikkeling van Amsterdam Airport Schiphol en de regionale velden. Twee mondiale duurzaamheidsvraagstukken die in het bijzonder relevant zijn voor de luchtvaartsector zijn klimaatverandering en de verminderde beschikbaarheid van grondstoffen.
8. **Consumenten steeds kritischer.** De financieel onzekere situatie in Europa heeft het consumentenvertrouwen doen afnemen. Dit negatieve effect is op de luchthaven Schiphol met name merkbaar onder Europese reizigers, die gemiddeld genomen minder besteden. De gemiddelde bestedingen van reizigers uit andere werelddelen nemen nog steeds toe, wat voor een groot deel is toe te schrijven aan een verdere verbetering van het aanbod op de luchthaven. Ook groeit de behoefte naar high-end merken, een hoog serviceniveau en meer beleving.
9. **Uitdagingen in vastgoedmarkt.** De Nederlandse vastgoedmarkt heeft te maken met dalende inkomsten, toenemende leegstand en waarderingen die onder druk staan. Op de locatie Schiphol zien we tot op heden een ander beeld: de bezettingsgraad is toegenomen en de huurinkomsten zijn gestegen. Centraal gelegen, multifunctionele locaties in binnensteden en op strategisch gelegen, multimodale knooppunten, zoals de locatie Schiphol, blijven hun aantrekkingskracht behouden.
10. **Wetgever als stakeholder steeds belangrijker.** Wet- en regelgeving bepalen voor een groot deel de bewegingsvrijheid en de investeringscapaciteit van luchthavens. Wereldwijd, ook in Nederland, oefenen wetgevers en toezichthouders nadrukkelijker invloed uit op de kwaliteit en de kostenontwikkeling van grote luchthavens.

# Strategie Schiphol Group

Om de preferred airport in Europa te blijven, wil Schiphol Group de luchthaven verder ontwikkelen als hoogwaardige hub. Daartoe werken we nauw samen met onze homecarrier KLM, die we optimaal willen faciliteren. We streven ernaar de sterke concurrentiepositie van de Mainport Schiphol verder te verbeteren, niet enkel als luchthaven met een wereldwijd netwerk maar ook als multimodaal knooppunt in Nederland, en als motor van de Nederlandse economie. We zoeken samenwerking op nationaal en regionaal niveau. In dit licht heeft Schiphol Group in 2012 vier strategische langetermijnthema's bepaald: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace en Sustainable Performance.

## **Mainport Schiphol: méér dan een luchthaven**

De luchthaven Schiphol, het KLM- en SkyTeam-hubnetwerk en de omliggende metropoolregio Amsterdam zijn samen uitgegroeid tot de Mainport Schiphol. De Mainport Schiphol is dan ook meer dan enkel een luchthaven met een wereldwijd netwerk. De Mainport functioneert als een geheel van elkaar versterkende bedrijven en activiteiten. Samen zorgen zij ervoor dat er een internationaal en multimodaal knooppunt ontstaat van stromen mensen, goederen, geld, informatie, kennis en cultuur.

De Mainport Schiphol is uitgegroeid tot een hoogwaardig knooppunt dat Nederland via een uitgebreid netwerk verbindt met de belangrijke economische, politieke en culturele centra in Europa en de rest van de wereld. Daarmee zijn de activiteiten op Schiphol een belangrijke motor voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid. Het maakt bovendien de regio Amsterdam tot een aantrekkelijke vestigingslocatie voor internationaal georiënteerde bedrijven en instituten.

Essentieel voor een Mainport is een kwalitatief hoogwaardig netwerk van verbindingen. Dankzij dit netwerk behoort Schiphol tot de vier belangrijkste

luchthavens van Europa. Met Nederland als kleine thuismarkt is dat een unieke prestatie.

## **Regionale en internationale activiteiten**

Schiphol Group investeert behalve in Amsterdam Airport Schiphol ook in andere nationale en internationale luchthavenondernemingen. In Nederland vervullen de regionale luchthavens Eindhoven Airport, Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport in toenemende mate een strategische rol. Deze regionale luchthavens versterken de regionale economie door het netwerk van bestemmingen en bedienen het niet-zakelijke (leisure) segment. Eindhoven Airport en Lelystad Airport krijgen in de toekomst een belangrijke rol in het realiseren van zogeheten selectieve groei. Die is erop gericht niet-Mainport gerelateerde bestemmingen (zoals vakantiebestemmingen) steeds meer vanuit deze regionale luchthavens te bedienen.

Onze internationale activiteiten zijn gericht op het versterken van de Mainport Schiphol en het netwerk van bestemmingen dat door de homecarrier KLM wordt gedragen. Door participaties in en allianties met belangrijke buitenlandse luchthavens kan Schiphol ook haar eigen producten en processen blijven verbeteren, terwijl wij ook onze kennis met andere luchthavenoperators delen en

daarvan gezamenlijk kunnen profiteren. De SkyTeam-hubs John F. Kennedy Airport in New York en Parijs Charles de Gaulle zijn hier belangrijke voorbeelden van. De industriële samenwerking en kruisparticipatie met Aéroports de Paris vormt een uitstekend platform voor het verder ontwikkelen van het hubsysteem en de AirportCity-formule. Gezamenlijk versterken we het dual hubsysteem van Air France en KLM met synergievoordelen als kostenbesparingen, uitwisselen van best practices, innovaties en betere dienstverlening voor luchtvaartmaatschappijen en passagiers.

### **Financieel robuust beleid**

Het uitgangspunt bij de uitvoering van onze strategie is een financieel robuust beleid; het doel is het behoud van de kredietwaardigheid van Schiphol Group en goede toegang tot de kapitaalmarkten. Dit komt ook tot uitdrukking in een credit rating van tenminste A van S&P's en A2 van Moody's. Dit vereist een solide kapitaalstructuur en bepaalde mate van liquiditeit, waarbij wij streven naar een minimum FFO/Total debt ratio van 20% en een liquiditeit die onze nettofinancieringsbehoefte steeds minimaal twaalf maanden vooruit dekt.

## Strategische thema's

### **Top Connectivity**

De Mainport Schiphol heeft haar succes en bestaansrecht te danken aan het grote netwerk van verbindingen met de rest van de wereld. Dat is het resultaat van een succesvolle samenwerking tussen de homecarrier KLM, de overheid en de luchthaven. Schiphol Group verbetert haar faciliterende functie continu en breidt deze uit in het belang van multimodale transportmogelijkheden voor reizigers en vracht. Zowel een groot netwerk van verbindingen als een zekere keuzevrijheid voor reizigers en vrachtvervoerders is daarbij van belang. Het hoogwaardige hubnetwerk dat in het verleden is opgebouwd, dient te worden gekoesterd. Schiphol streeft tevens samen met haar partners naar verbetering van de bereikbaarheid van de Mainport over de weg en per spoor.

### **Excellent Visit Value**

Om de concurrentiepositie van de Mainport Schiphol veilig te stellen en verder te verbeteren, wil Schiphol Group reizigers, luchtvaartmaatschappijen en andere gebruikers een concurrerende prijs-kwaliteitverhouding bieden. We streven naar een voortdurende verbetering van de efficiëntie van onze operatie en de kwaliteit van de

producten en diensten op onze luchthavens. Wij maken daarbij een constante afweging tussen kosten en kwaliteit.

### **Competitive Marketplace**

Schiphol Group ontwikkelt de luchthaven Schiphol als een aantrekkelijke locatie voor werk, verblijf, vestiging, winkelen, ontmoeting en ontspanning. Om als vestigingsplaats te kunnen concurreren met andere nationale en internationale locaties, is een aantrekkelijke marktplaats belangrijk. Essentiële elementen zijn de retail- en vastgoedstrategie. We spannen ons ook in om Schiphol te versterken als een distributiepunt voor vracht.

### **Sustainable Performance**

Schiphol Group onderneemt met respect voor mens, milieu en omgeving. De luchthaven creëert duurzame waarde voor haar klanten en stakeholders. Een financieel gezonde, robuuste en efficiënte bedrijfsvoering is noodzakelijk voor een toekomstbestendig bedrijf; de afweging tussen people, planet en profit staat daarbij centraal. Schiphol neemt haar verantwoordelijkheid voor vijf maatschappelijke thema's in het bijzonder: duurzame werkgelegenheid, bereikbaarheid en luchtkwaliteit, klimaatvriendelijke luchtvaart, grondstofschaarste en geluid en omgeving.

## Strategische doelstellingen

Onze strategische doelstellingen voor de periode 2013-2017, per thema geclusterd.

### **Top Connectivity**

1. Faciliteren van verdere ontwikkeling van een hoogwaardig, onderscheidend en concurrerend netwerk van met name intercontinentale verbindingen.
2. Verder verbeteren van een uitgebreid, betrouwbaar en toegankelijk landzijdig netwerk van multimodale verbindingen.

### **Excellent Visit Value**

1. Verder ontwikkelen van het reisgemak voor passagiers.
2. Realiseren van een concurrerende prijs-kwaliteitverhouding voor luchtvaartmaatschappijen.
3. Bieden van een hoogwaardige en onderscheidende luchthaven voor reizigers.

### **Competitive Marketplace**

1. Zorg dragen voor een attractief ondernemingsklimaat op de luchthaven.
2. Realiseren van flexibele logistieke oplossingen voor afhandelaren en verladers.
3. Bieden van een aantrekkelijk en eigentijds portfolio van producten en services.

### **Sustainable Performance**

1. Zorg dragen voor een juiste afweging in de verhouding people, planet en profit.
2. Financieel robuuste en efficiënte bedrijfsvoering garanderen om verdere ontwikkeling van de Mainport mogelijk te maken en waarde te genereren voor alle stakeholders.
3. Voortzetten van de stakeholderdialoog aan de Tafel van Alders en met de partijen van de Commissie Regionaal Overleg luchthaven Schiphol.



## Toprisico's

### **Top Connectivity**

#### **Veranderingen in de vraag**

Aanhoudende economische laagconjunctuur kan leiden tot een afnemend aantal passagiers, lagere bestedingen per passagier, een capaciteitsreductie en een veranderende dynamiek in de sector.

#### **Grote projecten**

Uitvoering van grote infrastructurele projecten kan gepaard gaan met budgetoverschrijdingen en vertragingen, waardoor een project niet meer voldoende aansluit op de daadwerkelijke vraag.

### **Excellent Visit Value**

#### **Operationele risico's Aviation**

Veiligheidsincidenten, onverwachte bedrijfsonderbrekingen of onvoldoende inzet van partijen waarvan we in onze operatie afhankelijk zijn, kunnen leiden tot een verstoorde operatie, reputatieschade en een negatieve invloed op het resultaat.

#### **Veranderende wet- en regelgeving**

Politieke ontwikkelingen, verandering van standpunten en nieuwe of gewijzigde Europese of nationale wet- en regelgeving die de luchtvaartsector alsook de verkoop van consumentenproducten op de luchthaven betreffen, kunnen van grote invloed zijn op onze business.

#### **Economische regulering**

De economische regulering van de luchthaven Schiphol heeft invloed op de financiële soliditeit van Schiphol Group en de mogelijkheden om in de Mainport te investeren.

### **Competitive Marketplace**

#### **Concurrentie**

Achterblijvende investeringen in kwaliteit en capaciteit kunnen tot gevolg hebben dat de concurrentiepositie van de Mainport niet kan worden gewaarborgd.

#### **Marktontwikkelingen vastgoed**

Veranderende marktomstandigheden kunnen ertoe leiden dat de bezetting van de vastgoedportefeuille terugloopt en dat de huurniveaus afnemen met waardedaling als gevolg.

### **Sustainable Performance**

#### **Overschrijding van geluids- en milieunormen**

Overschrijding van (inter)nationale regelgeving op het gebied van geluid en milieu heeft negatieve financiële en operationele gevolgen.

#### **Financiële risico's**

Schiphol Group heeft te maken met een verscheidenheid aan financiële risico's, zoals valuta-, prijs- en renterisico's, liquiditeitsrisico en tegenpartijrisico.

#### **Internationaal ondernemen**

Het ondernemen buiten de eigen landsgrenzen biedt voordelen en kansen maar gaat ook gepaard met specifieke risico's die binnen de eigen landsgrenzen niet spelen.

# SWOT

## Sterktes

- Groot netwerk van verbindingen en frequenties
- Homecarrier met een sterk transferproduct
- Moderne en goed geoutilleerde luchthaven
- Betrouwbare operatie met hoge piekcapaciteit
- Internationale reputatie en imago
- Goed ontwikkelde non-aviation activiteiten
- Aantrekkelijke werkgever

## Kansen

- Uitbreiding bestemmingen en frequenties
- Verkeer en vervoer vanuit opkomende economieën
- Positionering als gateway tussen China, Europa en Zuid-Amerika
- Versterking hubfunctie voor vracht
- Nieuwe investeringen in capaciteit en kwaliteit
- Uitbreiding SkyTeam-alliantie
- Integratie van duurzaamheidsaspecten in alle luchthavenprocessen
- Verbetering van snelle verbindingen van en naar luchthaven (snelwegen, HSL en regionale bus)

## Zwaktes

- Beperkte internationale spreiding
- Toenemende druk op operatie als gevolg van geplande grootschalige verbouwingen
- Kleine thuismarkt en beperkte 'catchment area'
- Grote afhankelijkheid competitieve transfermarkt
- Geen constante bezetting start- en landingsbanen: grote vraag naar piekcapaciteit
- Complex stelsel voor gebruik landingsbanen en luchtruimcapaciteit

## Bedreigingen

- Wijzigingen in wet- en regelgeving en (economische) regulering van luchthaven(s)
- Geografische verplaatsing van vervoers- en handelsstromen
- Bereikbaarheid Amsterdam Airport Schiphol
- Grote investeringen in capaciteit en kwaliteit bij concurrenten Heathrow, Frankfurt en Parijs Charles de Gaulle
- Veranderende houding ten aanzien van vliegen
- Toenemende beveiligingseisen
- Economische tegenwind en laag consumentenvertrouwen