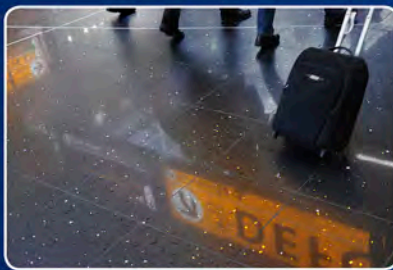


Schiphol Group  
**Jaarverslag**  
2012



# 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