

Concentratie in de luchtvaart

J.G. de Wit*

De onlangs in het nieuws gekomen besprekingen van KLM en British Airways over samenwerking kunnen verstrekkende gevolgen hebben voor de wereldluchtvaartmarkt. Door een fusie zouden zij samen, zowel qua omzet als vervoerprestatie, de grootste luchtvaartmaatschappij vormen. De concentratiebeweging in de Europese luchtvaart volgt op die in de Verenigde Staten waar zich als gevolg van deregulering een vergelijkbare ontwikkeling voordeed. De auteur bespreekt de consequenties van een mogelijke fusie voor de concurrentieverhoudingen, de luchtvaartpolitiek, de bedrijfsvoering en de positie van Schiphol.

De ontwikkelingen in de Europese luchtvaart raken in een stroomversnelling. Eind 1989 hield de voormalige president-directeur van de KLM, De Soet, transnationale fusies om luchtvaartpolitieke redenen nog voor onmogelijk¹. Intussen halen de feitelijke ontwikkelingen ons links en rechts in: KLM en British Airways (BA) onderzoeken de mogelijkheden voor nauwe samenwerking waarbij een fusie beslist niet uitgesloten wordt. De motieven zijn duidelijk: BA begint de directe concurrentie van de nieuwe Amerikaanse 'megacarriers' op haar thuisbasis Heathrow te voelen. De capaciteit van Heathrow komt steeds sterker onder druk te staan. BA heeft bovendien verschillende pogingen zien stranden om  n voet op het Europese vasteland  n een betere toegang tot de Amerikaanse markt te krijgen. De KLM is vanwege haar eigen te beperkte omvang nadrukkelijk uit op samenwerking met andere carriers met als troeven haar ruim bemeten thuisbasis op het vasteland, haar relatief grote netwerk en haar deelname in Northwest.

Als een dergelijke fusie haar beslag krijgt, kan met recht gesproken worden van een aardverschuiving in de luchtvaart. British Airways en KLM, volgens de 'top-100 van *Airline Business*'² in 1990 op respectievelijk de vijfde en negentiende plaats, zouden na een fusie onbetwist op de eerste plaats komen te staan, boven alle luchtvaartmaatschappijen die vandaag de dag als megacARRIER te boek staan. Als tegelijk met de fusie ook de deelname in Northwest zou worden vergroot tot de recent in de Amerikaanse wetgeving mogelijk geworden 49% van de aandelen, ontstaat een conglomeraat dat de huidige Amerikaanse megacarriers ver achter zich laat. Tabel 1 illustreert dit.

Bij dergelijke markante ontwikkelingen dringen zich allerlei vragen op, waarvan de meeste in dit stadium nog nauwelijks te beantwoorden zijn. Dit artikel beperkt zich dan ook tot een aantal achtergrondontwikkelingen en een eerste verkenning van de mogelijke consequenties, als een dergelijke fusie inderdaad zijn beslag zou krijgen.

De structuurveranderingen, die zich nu in Europese luchtvaart aandienen als gevolg van een afnemende

overheidsbemoeienis, zijn al een aantal jaren gaande in de Amerikaanse markt. Daarom zal eerst aandacht besteed worden aan de achtergronden van de marktconcentratie die sinds de deregulering in de VS aan het licht zijn getreden en aan de internationale uitstralingseffecten daarvan.

Vervolgens komen de Europese luchtvaartontwikkelingen aan de orde. Binnen het kader van de voortgaande liberalisatie doemt een aantal belangrijke problemen op, die bij een dergelijke fusie nog moeten worden opgelost.

Daarna worden enkele consequenties van een mogelijke fusie voor de netwerken en de kostenontwikkeling van beide maatschappijen belicht.

Ten slotte wordt aandacht besteed aan de mogelijke consequenties van een dergelijke fusie voor de 'mainport'-strategie van Schiphol.

Lessen van de Amerikaanse deregulering

In de luchtvaartwereld is de binnenlandse luchtvaartmarkt in de VS de proeftuin waarin de marktkrachten zich voor het eerst vrij hebben kunnen ontplooiën zonder een intensieve marktregulering van overheidszijde. In 1978 werd de regulering van die omvangrijke luchtvaartmarkt praktisch geheel opgeheven: toetreding tot de markt, te bedienen routes en toe te passen tarieven waren voortaan vrije ondernemingsbeslissingen.

De algemene verwachting was dat een volledige deregulering een intensivering van de concurrentie zou opleveren ten gunste van de consument. Deze verwachting was enerzijds gebaseerd op het inzicht dat de gemiddelde kosten van grote maatschappijen niet wezenlijk verschillen van die van kleine maatschappijen: schaalvoordelen en de daarmee verbou-

* De auteur is als hoogleraar verbonden aan het Instituut voor Verkeers- en Vervoerseconomie van de Universiteit van Amsterdam en tevens werkzaam bij de Rijksluchtvaartdienst. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

1. Zie J.F.A. de Soet, Samenwerking in de luchtvaartindustrie, *ESB*, 29 november 1989, blz. 1193-1194.

2. *Airline Business*, september 1991, blz. 42-47.

den monopoliedreiging zijn in de luchtvaart van weinig betekenis³. Anderzijds groeide in de jaren voor de deregulering de overtuiging dat nieuwe maatschappijen makkelijk tot de markt zouden kunnen toetreden, zodra die deregulering een feit was⁴. Een aantal economen was zelfs de mening toegedaan dat in termen van de theorie van Baumol⁵ de gereguleerde binnenlandse luchtvaartmarkt volledig 'contestable' zou zijn. Door het ontbreken van toenemende uittredingskosten is dan alleen al de dreiging van nieuwe toetreders voldoende voor concurrerende prijzen, ongeacht het aantal aanbieders. Concentratietendensen zijn in dat geval niet relevant voor de prijsvorming.

Na een periode van een groeiend aantal luchtvaartmaatschappijen, begon in 1984 een ongekende marktconcentratie. Er werden 168 bedrijfsbeëindigingen of fusies geregistreerd. Het aantal grote carriers werd via 11 fusies en 16 overnames tot nu toe teruggebracht tot 8 carriers. Te zamen nemen deze nu meer dan 90% van de markt voor hun rekening. Zoals blijkt uit tabel 2 gaat dit concentratieproces nog steeds voort.

Hoe valt een dergelijke marktconcentratie te verklaren als al eerder geconstateerd is dat schaalvoordelen nauwelijks een rol spelen in de luchtvaart?

Breedte- en routedichtheidsvoordelen

Het ontbreken van schaalvoordelen op ondernemingsniveau garandeert in de transportsector niet bij voorbaat dat een markt als geheel ook een natuurlijke neiging tot concurrentie zal vertonen. Er kunnen nog wel degelijk andere concentratiekrachten een rol spelen, die achter de ontwikkeling van transportnetwerken schuil gaan.

Indien het marktbegrip wordt gehanteerd, dat relevant is voor het anti-trustbeleid, te weten de 'city pairmarkt' voor het vervoer van stad A naar stad B, dan manifesteren zich belangrijke schaalvoordelen op het niveau van de voertuiggrootheid. Naarmate een route dikker is, kunnen grotere vliegtuigen worden ingezet bij gelijkblijvende of toenemende frequentie. Met name op dunne routes roept deze daling in de gemiddelde zitplaatskosten door het inzetten van grotere vliegtuigen sterke monopolietendensen op. Na de deregulering is dan ook op talrijke non-stoproutes het kunstmatig gehandhaafde oligopolie vervangen door een monopolie.

Deze routedichtheidsvoordelen kunnen niet los gezien worden van de breedtevoordelen⁶, die de luchtvaartmaatschappijen sinds de deregulering hebben kunnen onttelen aan de rigoureuze reorganisatie van hun netwerken. In plaats van een lineaire netwerkstructuur tussen in hoofdzaak de oost- en westkust van de VS, zijn stervormige netwerken via een centrale overstapluhthaven ontstaan, de zogenaamde 'hub & spoke'-systemen⁷. In principe zijn in zo'n systeem $n(n+1)/2$ stedenparen te bedienen door slechts n lijnvluchten via een hub-luchthaven op elkaar aansluiting te geven. In concreto betekent dit dat wanneer aan een sternet van 50 lijnvluchten één lijnvlucht wordt toegevoegd, de betrokken maatschappij 51 nieuwe 'city pair'-markten aan zijn klanten kan aanbieden. De uit deze netwerkinteractie voortvloeiende breedtevoordelen en de routedichtheidsvoordelen versterken elkaar en zijn zo krachtig,

	American Airlines	BA	KLM	Northwest
Plaats top-100	1	5	19	8
Omzet '90 (mln. \$)	11.719	8.812	3.609	7.257
Opbrengst tonkm:				
- passage (mln.)	11.236	6.516	2.429	7.620
- vracht (mln.)	1.609	2.463	2.249	2.736
- totaal (mln.)	12.845	8.979	4.679	10.357

Bron: *Airline Business*.

1978		1983		1989	
carrier	%	carrier	%	carrier	%
United	21,1	United	18,7	American	19,6
American	13,5	American	13,8	United	17,0
Delta	12,0	Eastern	11,1	Delta	16,4
Eastern	11,1	Delta	11,1	Texas Air ^b	11,8
TWA	9,4	TWA	7,1	US Air	10,4
Western	5,0	Republic	4,2	Northwest	8,4
Continental	4,5	Northwest	4,2	TWA	6,5
Braniff	3,8	Western	3,9	PanAm	2,1
Top-8	80,4		74,1		92,2

Bron: US Congressional Budget Office.

dat er slechts ruimte is voor een beperkt aantal 'hub & spoke'-systemen in de Amerikaanse markt.

Het voorlopige resultaat van deze concentratiegolf is dan ook een vijftal megacarriers, die elk meervoudige 'hub & spoke'-systemen ontwikkeld hebben, waarmee de hele Amerikaanse markt wordt bestreken⁸.

Globalisatie vanuit de VS

Voor de Europese ontwikkelingen is het van groot belang dat deze megacarriers hun aandacht ook beginnen te richten op de internationale markt. Daar zijn verscheidene redenen voor.

3. Zie onder meer Th.E. Keeler, Airline regulation and market performance, *Bell Journal of Economics*, nr. 3, 1972, blz. 399-424; A.E. Kahn, Surprises of airline deregulation, *AEA Papers and Proceedings*, jg. 78, nr. 2.

4. Zie bij voorbeeld US Senate, Committee on Administrative Procedures, *Civil aeronautics board practices and procedures*, Washington DC, 1975.

5. W.J. Baumol, Contestable markets: an uprise in the theory of industry structure, *The American Economic Review*, jg. 72, 1982, blz. 1-15. Baumol zelf kwalificeerde bij voorbeeld vliegtuigen als 'capital on wings'. Een luchtvaartmaatschappij zou immers haar vliegtuigen op elke markt kunnen inzetten zonder met verzonken kosten geconfronteerd te worden als zij zich zou terugtrekken.

6. In de terminologie van Baumol wordt hier wel van 'economies of scope' gesproken. Bepaalde netwerkontwikkelingen maken namelijk een simultane meervoudige productie mogelijk, die tot kostenvoordelen leidt vergeleken met afzonderlijke productieprocessen.

7. In het vervoer wordt dit principe veelvuldig toegepast. Bij voorbeeld de sternetten voor het postvervoer van de PIT en het grensoverschrijdende touringcarvervoer.

8. Aansluiting van het KLM-net op de Northwest-hubs is van vitaal belang om netwerksynergie mogelijk te maken. Sinds kort heeft de KLM naast Minneapolis ook toegang tot de Northwest-hub Detroit.

Boven: tabel 1. Omzet en opbrengst van vier luchtvaartmaatschappijen

Daaronder: tabel 2. Markt-aandelen in het totale aantal binnenlandse passagierskilometers in de VS

Carrier	1978	1984	1987	1988	1990
American	11,7	6,9	10,6	11,6	18
United	-	2,5	17,3	20,4	28
Delta	3,1	4,3	7,5	9,6	13
Northwest	29,1	45,4	34,4	39,3	40
TWA	34,2	35,5	34,2	36,4	n.b.
PanAm	92,5	79,5	80,0	77,6	n.b.

Bron: DOT.

Tabel 3. Aan-deel internationale operaties in de inkomsten van megacarriers in (%)

De binnenlandse markt van de VS heeft zich ontwikkeld tot een relatief stabiel oligopolie. De innovatieve groei van de meervoudige 'hub & spoke'-systemen is eruit, terwijl de internationale markt nieuwe complementaire perspectieven biedt voor de binnenlandse 'hub & spoke'-systemen. Nieuwe breedtevoordelen kunnen geboekt worden door de binnenlandse hubs ook als springplank te gaan gebruiken voor aansluitende lucratieve intercontinentale lijndiensten. Het gevolg is dat de van huis uit 'domestic' megacarriers en de rechten voor nieuwe intercontinentale lijndiensten trachten te verwerven en de internationale lijndiensten van de Amerikaanse flagcarriers, PanAm en TWA, in hoog tempo opkopen. De tempooversnelling waarmee dit plaatsvindt, valt uit tabel 3 af te lezen.

Het uitzonderlijke belang van deze ontwikkelingen voor de Europese markt schuilt in het feit dat de Europese markt voor deze megacarriers in wezen goeddeels open ligt. In principe kunnen deze carriers dus een directe concurrentieslag op de Europese routes beginnen met kritische beladingsgraden, die aanzienlijk lager zijn dan die van de Europese maatschappijen.

Deze invasie in Europa is nu volop gaande. Dit jaar zijn de Noordatlantische Londen-routes van PanAm en TWA door respectievelijk United en American overgenomen en de Noordatlantische Frankfurt-routes van PanAm door Delta.

Bij de penetratie van de Europese markt kunnen verschillende strategieën worden onderscheiden:

- het minst ingrijpend en concurrentiemijdend is de koppeling van het eigen Amerikaanse sternet aan het sternet van een Europese partner, waarmee een integrale netwerksamenwerking wordt nagestreefd. Een fusie tussen KLM en BA inclusief een maximale minderheidsdeelname in Northwest past in deze strategie. Via de respectievelijke hubs Detroit, Heathrow en Amsterdam kunnen de betrokken netwerken dan op elkaar aansluiten;
- een tweede strategie is dank zij moderne kleinere tweemotorige lange-afstandsvliegtuigen mogelijk. Deze zijn sinds enige tijd toegelaten op de Noordatlantische route. Daardoor zijn vanaf een Amerikaanse hub directe routes op secundaire luchthavens in Europa te openen. American is bezig deze lijndiensten op Europa te ontwikkelen;
- de meest ingrijpende en agressieve strategie vormt de ontwikkeling van een eigen Europees 'hub & spoke'-systeem, in aansluiting op het eigen Amerikaanse systeem. United gaat volgens dit recept te werk op Heathrow, terwijl naar alle waarschijnlijkheid Delta voor Frankfurt kiest.

Concentratie in de Europese markt

Terwijl deze ontwikkelingen op de Europese markt af komen, is de EG fasengewijs doende een interne luchtvaartmarkt te creëren. De commissie heeft recent voorstellen gedaan voor de derde liberalisatiefase, die op 1 januari 1993 moet ingaan. Als de Raad van Ministers die voorstellen accepteert, is de interne markt wat toetreding, tarieven en capaciteit betreft, praktisch geheel vrij. Deze afnemende overheidsbemoeienis maakt ook in de EG langzamerhand de weg vrij voor soortgelijke concentratietendenzen als in de VS.

Op nationaal niveau is de concentratie al ver gevorderd. In de grote lidstaten, die een voldoende grote thuismarkt hebben om meer dan één aangewezen maatschappij voor het internationale vervoer te kunnen laten opereren, zijn alle betrokken carriers al samengevoegd. BCal is in BA opgegaan en Air France heeft onlangs UTA overgenomen inclusief de grote regionale maatschappij Air Inter.

Voor de nationale maatschappijen van met name kleinere lidstaten zijn regionale maatschappijen van vitaal belang voor het 'feeder'-vervoer (van spoke naar hub). Overnames en minderheidsdeelnemingen in deze kleine maatschappijen hebben hun beslag al gekregen.

In het internationale vlak beperken nationale luchtvaartmaatschappijen onderling zich tot nu toe tot allianties. Dergelijke samenwerkingsverbanden krijgen het predikaat 'strategisch' opgeplakt, zodra er sprake is van pogingen tot netwerkbrede samenwerking, al of niet ondersteund door beperkte minderheidsdeelnemingen. Met name SAS is het voorbeeld van deze aanpak. De voortdurende veranderingen in deze samenwerkingsverbanden onderstrepen het tamelijk vrijblijvende karakter van deze samenwerkingsvormen, die het best opgevat kunnen worden als vingeroefeningen om tot een grotere netwerksynergie met andere carriers te komen.

Luchtvaartpolitieke consequenties

Ondanks deze concentratietendenzen is een transnationale fusie een fenomeen van een volstrekt ander kaliber, vanwege de luchtvaartpolitieke haken en ogen die daaraan kleven. Hoewel een fusie tussen BA en KLM nog allerminst een feit is, kunnen al wel een aantal belangrijke vraagstukken in dat kader worden aangestipt.

De eerste vraag is natuurlijk, waarom zo'n fusie tot nu toe niet mogelijk was, maar binnenkort blijkbaar wel.

Momenteel is in bilaterale luchtvaartverdragen - Nederland kent er daarvan een honderddertig - nog de nationale clause van toepassing op de carrier, die wordt aangewezen om de verworven landingsrechten uit te oefenen. De betrokken staat of haar ingezetenen dienen een substantiële eigendom in die luchtvaartmaatschappij te hebben en een effectieve controle over die maatschappij te kunnen uitoefenen. Deze clause wordt waarschijnlijk op 1 juli 1992 vervangen door een communautaire clause, die voor een aangewezen maatschappij niet meer verlangt dan een meerderheidsbelang en een effectieve controle van EG-ingezetenen of lidstaten. Een KLM-BA fusie kan onder die nieuwe clause vorm gegeven worden.

Om die clausule te effectueren zal voor de bestaande luchtvaartverdragen met landen buiten de EG opnieuw onderhandeld moeten worden⁹. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de twee betrokken staten (Nederland en het Verenigd Koninkrijk), zolang de Europese Commissie van de Raad nog niet de bevoegdheid heeft gekregen om namens alle lidstaten die onderhandelingen met derde landen te gaan voeren. De positie van elk van beide staten in dat onderhandelingsproces is echter nog allerminst duidelijk. Een dergelijke ontwikkeling zou voor de Commissie dan ook aanleiding kunnen zijn om te pogen de externe onderhandelingsbevoegdheid namens de lidstaten sneller naar zich toe te trekken. Een ander punt betreft de eigendomsverhoudingen die momenteel beduidend verschillen tussen beide carriers. BA is op een 'golden share' na volledig geprivatiseerd. De KLM verkeert nog in een privatiseringsproces: 38% van de KLM-aandelen is momenteel nog in handen van de Nederlandse staat, inclusief een optie-constructie om, indien nodig, opnieuw een meerderheidsbelang van de staat te creëren. Deze fusie zou aanleiding kunnen zijn om de KLM versneld verder te privatiseren, zij het dat een 'golden share'-constructie in de Nederlandse wetgeving in elk geval niet bestaanbaar is, voor het geval de Nederlandse overheid een gelijkwaardige invloed zou willen blijven houden in de mogelijke nieuwe onderneming.

Een ander belangrijk punt met betrekking tot een KLM-BA fusie is de EG-verordening betreffende fusiecontrole, die eind 1990 van kracht is geworden. Aan de hand van omzetcriteria van de betrokken ondernemingen wordt sindsdien bepaald of een voorgenomen fusie een communautaire dimensie heeft en derhalve onderhevig is aan goedkeuring door de Europese Commissie. Dit laatste is bij deze fusie zonder twijfel het geval. De toelaatbaarheid ervan hangt dan af van de machtspositie die door de fusie op de afzonderlijke routes binnen de gemeenschappelijke markt kan worden opgebouwd. Welke concessies de commissie in dat geval verlangt is nog volstrekt onduidelijk.

Bedrijfsmatige consequenties

Tot de belangrijkste bedrijfsmatige consequenties voor beide fusiepartners moet de rationalisatie van hun netwerken worden gerekend, in combinatie ook met het Northwest-netwerk.

Wat het aantal bestemmingen buiten Europa betreft kan een vergelijking worden gemaakt volgens tabel 4.

De opmerkelijke verschillen tussen beide maatschappijen per continent zijn gedeeltelijk uit het koloniale verleden van beide landen te verklaren.

Bij een netwerkrationalisatie zal ongetwijfeld het grootste effect optreden op de Noordatlantische route, de ruggegraat van beide netwerken. Gelet op het feit dat KLM praktisch geen unieke VS-bestemmingen heeft en dat deze bestemmingen door beide maatschappijen hoofdzakelijk non-stop bediend worden, betekent een fusie belangrijke frequentieverhogingen voor deze markt.

Sterk contrasterend is de situatie in de Zuid- en Midden-Amerika, waar beide netwerken vooral complementair zijn. In deze dunne markten, die hoofdzakelijk via multi-stop vluchten worden bediend, kan

Continent	Uniek BA	Uniek KLM	Gemeenschappelijk
Midden-Oosten	2	1	9
Verre Oosten	8	4	8
Australië	4	-	2
VS	12	1	8
Canada	-	3	3
Midden-Amerika	9	7	1
Zuid-Amerika	1	7	4
Afrika	8	14	11

Gegevens gebaseerd op de zomerdienstregeling 1990, maar gecorrigeerd voor recent verworven nieuwe bestemmingen van KLM.

een aanmerkelijke versterking van de gezamenlijke marktpositie geboekt worden door vluchten onderling af te stemmen.

Het voor beide maatschappijen bijna identieke bedieningspatroon in het Midden-Oosten valt voor een deel te verklaren uit de behoefte aan technisch noodzakelijke tussenstops op de lange-afstandsroutes naar het Verre-Oosten en Australië.

Netwerkrationalisatie betekent hier dat door samenvoeging van frequenties een versnelde groei naar zelfstandige bediening van de Middenoostenbestemmingen mogelijk wordt. Met de komst van de echte lange-afstandsvliegtuigen als de B747-400, MD-11, B777 en A340, zijn dergelijke tussenstops technisch niet meer nodig, zodat tegelijkertijd een meer directe bediening van bestemmingen in het Verre-Oosten en Australië haalbaar wordt.

Uit het voorgaande mag worden afgeleid dat een netwerkrationalisatie zowel belangrijke kostenbesparingen als kwaliteitsverbeteringen oplevert door frequentieverhoging en meer directe vluchten.

Met het oog op de betrokkenheid van Northwest bij een mogelijke fusie zijn ook de koppelmogelijkheden met dit net interessant. In de VS heeft een combinatie van KLM en BA directe toegang tot de twee belangrijkste binnenlandse hubs van Northwest (en indien de praktisch failliete boedel van Continental door Northwest kan worden opgekocht, valt ook op de drie belangrijkste hubs van deze laatste carrier direct aan te sluiten.) Aanvullende tranferpunten kunnen nog de gateways aan de oost- en westkust van de VS vormen. Daarmee ligt de Amerikaanse markt voor de combinatie BA-KLM via Northwest volledig open.

De intercontinentale complementariteit van het Northwest-netwerk is, vergeleken met het KLM-BA-netwerk, zo mogelijk nog belangrijker: het accent van het internationale Northwest-net ligt op de Pacific-route, een van de snelst groeiende markten, waar Europese carriers onder het huidige bilaterale regime geen toegang toe hebben. De koppeling van

Tabel 4. Aantal bestemmingen per continent per maatschappij

9. Interessant in dit opzicht zijn de zevende-vrijheidsrechten die het VK bij de recente luchtvaartonderhandelingen met de VS begin dit jaar heeft verworven voor operaties vanuit een aantal Westeuropese landen, waaronder Nederland, naar de VS. Dit zou de heronderhandeling van de beide luchtvaartverdragen met de VS kunnen vergemakkelijken. Een versnelde discussie over vervanging van het bilaterale regime door een 'open skies policy' van de VS is bovendien allerminst uitgesloten. Daarmee zou een nieuwe impuls gegeven kunnen worden aan de wegwijnende concurrentie op de binnenlandse markt van de VS.

Bestemming	BA	KLM	Northwest
Bangkok	10	14	10
Tokio	15	5	120
Osaka	4	-	18
Seoul	2	2	57
Manilla	2	1	11
Hongkong	19	3	14
Singapore	14	15	6
Taipei	-	5	17

Bron: ABC guide.

Ultimo 1989	Aantal werknemers		Salaris in \$	
	BA	KLM	BA	KLM
Piloten/copiloten	2.819	937	88.590	141.179
Cabine-personeel	9.689	3.018	24.837	33.153
Onderhoudspersoneel	8.929	5.268	31.966	32.729
'Ticketing, sales & prom.'	3.868	3.529	37.476	51.269
Totaal aantal	50.005	24.247		
Gem. salaris			19.986	38.220

Bron: ICAO.

Boven: tabel 5. Aantal vluchten per week per maatschappij

de drie betrokken netwerken vanuit Europa en de VS in het Verre Oosten kan geïllustreerd worden met de bestemmingen in tabel 5.

Wat zich hier begint af te tekenen zijn de contouren van een 'global carrier', die het ultieme niveau van breedtevoordelen weet te genereren via een wereldomspannend netwerk.

Daaronder: Salarissen en aantal werknemers van BA en KLM.

Naast netwerkrationalisatie vormen ook de salarisverschillen een belangrijke factor bij een eventuele fusie. Deze salarisverschillen worden slechts partieel gecompenseerd door produktiviteitsverschillen. In 1989 lag bij voorbeeld de produktiviteit van KLM-piloten gemeten in vliegtuigkilometers per piloot zo'n 20% hoger dan bij BA terwijl de salarissen zo'n 60% hoger lagen, zie tabel 6.

Ruwe indicaties van de produktiviteit van het 'ticketing, sales en promotion'-personeel waren in 1989 voor de KLM aanmerkelijk lager dan bij BA, terwijl het gemiddelde salaris desalniettemin ruim 35% hoger lag. Deels worden hier de extra marketing-inspanningen weerspiegeld, die de KLM zich als zesde-vrijheidscarrier moet getroosten. Ongetwijfeld zal hier ook een volume-effect optreden door rationalisatie van de verkoopkanalen van beide partners. Het voorgaande overziend lijkt een fusie de aanleiding te worden om de al eerder door de KLM overwogen, rigoureuze kostensanering te effectueren.

Consequenties voor Nederland

In verhouding tot de omvang van zijn economie beschikt Nederland op Schiphol over een uitzonderlijk groot net van geregelde lijndiensten met de rest van de wereld. Het beschikbaarheidsnut van zo'n netwerk voor een open economie als de Nederlandse is nauwelijks te kwantificeren¹⁰. In steeds meer publikaties wordt Schiphol dan ook verheven tot trekpaard van onze economie. Voorwaarde is wel dat Schiphol zich ontwikkelt tot mainport. Merkwaardigerwijs is de hele discussie over de mainportontwikkeling van Schiphol sinds de start van het 'Plan van aanpak Schiphol' primair als een

infrastructuurvraagstuk annex milieuprobleem benaderd. Op basis van een aantal macro-economische verkenningen is uitgegaan van een ruime verdrievoudiging van het luchtvervoer op Schiphol in de komende 25 jaar.

De wijze waarop die ontwikkeling zich zal voltrekken lijkt hoofdzakelijk via het recept 'steeds meer van hetzelfde' te verlopen¹¹. De enige vraag die dan overblijft, is of er voldoende capaciteit voor verwachte groei geboden kan worden binnen de grenzen die het milieu stelt.

Een mogelijke fusie BA-KLM roept echter volstrekt andere vragen op dan die tot nu toe in het Plan van aanpak gesteld zijn. Het aantal passagiers en het aantal vluchten blijkt een veel te ongenueanceerde rekeenheid te zijn. De vraag welk luchtlijnennet op Schiphol onze economie optimaal ten goede komt binnen de gestelde milieuraandvoorwaarden, blijkt minstens zo belangrijk te zijn.

Daarom zullen bij de vervolgstudies van het Plan van aanpak Schiphol de consequenties van alternatieve netwerkontwikkelingsmodellen indringend doordacht moeten worden. Een paar vragen kunnen deze problematiek illustreren:

- kan Schiphol zich als zesde-vrijheidsluchthaven zelfstandig blijven ontwikkelen met een gevarieerd lijnennet?
- wordt Schiphol een Europees voorstation voor de intercontinentale gateway Londen?
- krijgt Schiphol hoofdzakelijk die intercontinentale bestemmingen die vanaf Heathrow al een frequentieverzadiging hebben?
- wordt Schiphol een overlopluchthaven voor Londen en moet dan vervolgens weer allerlei verkeer van Schiphol uitgeplaatst worden naar regionale luchthavens?

Een mogelijke fusie tussen KLM en BA dwingt ons in elk geval reeds verder na te denken over de vraag wat we eigenlijk precies met een mainportstrategie voor Schiphol op het oog hebben.

Jaap de Wit

10. In tegenstelling tot de stelling van Porter dat het internationale succes van nationale bedrijfstakken te danken zou zijn aan de thuismarkt, lijken Nederlandse multinationals hun succes eerder te danken te hebben aan het ontbreken van een thuismarkt in combinatie met een uitstekende bereikbaarheid over zee en door de lucht. Cf. M. Porter, *The competitive advantage of nations*, New York, 1990.

11. Blz. 10 van de integrale versie van het Plan van aanpak Schiphol en omgeving meldt: "De ontwikkeling van de KLM tot een grote, mondiale luchtvaartmaatschappij en de ontwikkeling van Schiphol hangen met elkaar samen..... Indien de KLM een andere luchthaven als thuishaven zou kiezen, bij voorbeeld omdat Schiphol onvoldoende capaciteit kan bieden, zal dit de ontwikkeling van Schiphol negatief beïnvloeden, tenzij een andere luchtvaartmaatschappij Schiphol als thuishaven kiest. De kans daarop is betrekkelijk gering."