

Samenwerking in de luchtvaartindustrie

In de jaren '90 zal de concurrentie op alle fronten toenemen. Discontinuïteit is in een aantal gevallen een gegeven. Om zich steeds sneller te kunnen aanpassen en te overleven, moeten bedrijven zich ontwikkelen tot 'lerende organisaties'. Creativiteit en flexibiliteit zullen een steeds grotere rol gaan spelen.

Vormen van samenwerking

Samenwerking ligt aan de basis van de snelle opkomst van de wereldluchtvaart en het ontstaan van 'mega' of 'global carriers'. In de pioniersfase waren het vooral veiligheids- en technische aspecten die leidden tot industriële samenwerking. Luchtvaartpolitieke beperkingen in markttoegang en prijsstelling leidden tot duizenden 'interline'-overeenkomsten tussen luchtvaartmaatschappijen. De introductie van wide-body vliegtuigen zoals de Boeing-747 en de DC-10 als ook van turbofanmotoren leidden tot de oprichting van technische consortia.

Inmiddels is het karakter van samenwerking aan het veranderen. Niet alleen interne en kostengerelateerde motieven maar ook externe en marktgerelateerde aspecten worden steeds belangrijker. De afgelopen 2 jaar heeft een grote toename te zien gegeven in:

- samenwerkingsovereenkomsten op marketinggebied, bij voorbeeld tussen British Airways en United en tussen KLM en Nippon Cargo Airlines.
- de oprichting van 'joint ventures' zoals tussen Air France en Lufthansa en die van 'Sabena World Airlines' waarin KLM en British Airways van plan zijn ieder met 20% te participeren.
- het aantal deelnemingen of aandelenparticipaties zowel nationaal als internationaal. Steeds meer is er

sprake van wederzijdse deelname in elkaars aandelenkapitaal om de samenwerking te bevestigen.

- fusies en overnames, zoals bij voorbeeld de overname van British Caledonian door British Airways. Multinationale fusies en overnames zijn in de luchtvaart niet mogelijk vanwege luchtvaartpolitieke beperkingen.

Vanwege deze knelpunten is het niet waarschijnlijk dat er 'global carriers' met een eigen identiteit, management en een wereldomspannend netwerk zullen ontstaan. Wel zullen 'mega carriers' en constellaties van samenwerkende Europese, Aziatische en Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen zowel in aantal als in strategisch belang toenemen.

Achtergronden

De opkomst van samenwerkingsverbanden vindt z'n oorsprong zowel aan de markt- als aan de produktiekant. We zien een toenemend belang van multinational georganiseerde klanten, agenten en verschepers. Zij eisen wereldwijde luchttransportfaciliteiten tegen standaard servicevoorwaarden. Ze willen een perfect product, betrouwbaar en punctueel en een vriendelijke en zorgzame dienstverlening tegen een lage prijs.

Van ingrijpend belang is de opkomst van mondiale computer-reserverings-systemen. Passagiers en agenten willen beter en sneller kunnen kiezen uit het steeds ruimere aanbod van producten en tariefvoorwaarden. Deze distributiesystemen ontwikkelen zich tot commercieel-strategische schakels in de markttoegang. Geen enkele maatschappij is in staat om deze systemen zelfstandig te ontwikkelen, te financieren en wereldwijd te markten. Samenwerking heeft geleid

tot de ontwikkeling van multinationale systemen. Overeenkomsten worden nu ook gesloten tussen deze computer-reserveringssystemen onderling en de eigen systemen van luchtvaartmaatschappijen, zodat hun diensten beter kunnen worden gepresenteerd en de markttoegang wordt vergroot.

Afnemers in de vrachtmarkt eisen steeds hogere kwaliteit en zien fysieke distributie als de laatste mogelijkheid tot kostenbeheersing. Zij verlangen wereldwijde integratie van goederenstromen en logistiek; produktifferentiatie op basis van doorlooptijden in plaats van gewicht en op de vrachtmarkt toegesneden dienstregelingen en capaciteit.

Luchtvaartmaatschappijen, koeriers, expressvervoerders en postdiensten penetreren in elkaars markten en werken via verticale integratie samen om hun produktaanbod te verbreden. De strijd om het marktaandeel wordt gevoerd met volumegroei, schaalvoordelen, lagere kosten en prijsconcurrentie. Een steeds kleiner wordend aantal professionele en volledig aan vracht toegewijde maatschappijen kunnen aan deze criteria voldoen. Aanbieders van zogenaamde 'door-to-door' produkten dringen traditionele luchtvrachtmaatschappijen in een defensieve rol.

Sterke vervoersgroei, wereldwijde privatisering, deregulering en internationalisatie leiden tot de opkomst van nieuwe concurrenten. Vanuit de Verenigde Staten en het verre Oosten gaat de invasie in Europese en wereldmarkten onverminderd door. Amerikaanse maatschappijen penetreren versneld in de Europese markt met directe verbindingen naar secundaire steden in Europa. Met relatief lage kritische beladingsgraden, een lage dollar, hun omvang, grote thuismarkt en distributiesystemen belagen zij de Europese maatschappijen. De vervoersbalans op de Noord-atlantische diensten is in 3 jaar tijd in het voordeel van de Amerikaanse maatschappijen doorgeslagen.

De combinatie van snel expanderen de economieën, kwaliteit en lage arbeidskosten heeft geleid tot de versnelde groei van verre Oosten-maatschappijen als Cathay Pacific en Singapore Airlines. Het lage kostenniveau is een krachtig wapen om hun marktaandelen via prijsconcurrentie te vergroten.

De concurrentie binnen Europa zal verhevigen naarmate de Europese Commissie erin slaagt om de markttoegang te vergroten en de beperkingen inzake capaciteit en tariefstelling op te heffen. Marktdekking, distributie en een concurrerend kosten- en kwaliteitsniveau zullen beslissende factoren zijn in de concurrentiestrijd.

Statistieken wijzen uit dat over de afgelopen jaren de grote (Europese) maatschappijen groter worden en dat de kleinere maatschappijen achterblijven in

vervoer- en produktiegroei. Sommige Europese luchtvaartmaatschappijen zijn te klein om zelf tot mega-carrier uit te groeien; voor middelgrote maatschappijen is het weinig attractief om te krimpen en een eigen 'niche' te ontwikkelen tegenover de Europese en internationale mega-carriers. Vele hebben niet de financiële, organisatorische of marketingcapaciteiten om de marktgroei te volgen of om zich te ontwikkelen tot laagste-kostenaanbieder. De grote carriers bepalen de concurrentieregels en stellen kleinere maatschappijen voor een groot dilemma. Voor deze laatste is samenwerken een van de mogelijkheden om te overleven.

Een andere factor die leidt tot schaalvergroting, overnames en samenwerking is gelegen in het concept van 'economies of scope'. De grootte van een luchtvaartmaatschappij en van haar netwerk is van belang voor:

- het verlagen van de kosten per eenheid;
- het versterken van de kopersmacht ten opzichte van bij voorbeeld vliegtuigfabrikanten;
- het uitoefenen van prijsleiderschap en het domineren van routes;
- de effectieve inzet van nieuwe marketinginstrumenten zoals 'frequent flyer' programma's.

De voordelen van samenwerkingsverbanden voor kleinere maatschappijen zijn:

- betere dienstregelingen met meer bestemmingen en frequenties;
- een betere 'koopbaarheid' van het produkt;
- snellere overstaptijden indien er sprake is van gemeenschappelijke luchthaventerminals.
- marktpenetratie in vervoersstromen die niet op eigen kracht kunnen of mogen worden bediend (bij voorbeeld voor KLM enkele nieuwe Europese vervoersstromen, de intra-Amerikaanse markt of de 'Pacific');
- toegang tot schaarse luchthaven capaciteit en financiële, commerciële, technische, personele en organisatorische 'capabilities' van de partner;
- verbetering van de rendementsbasis door hogere beladingsgraden en gemiddelde opbrengsten, lagere kosten door operationele en technische ondersteuning of gemeenschappelijke marketing en verkoopactiviteiten, en grotere kopersmacht bij vliegtuigfabrikanten, olie- en verzekeringsmaatschappijen;
- versterking van de luchtvaartpolitieke positie.

Bijkomende voordelen van samenwerking boven andere strategieën zijn ook dat het mogelijk is snel te herpositioneren; identiteit en zelfstandigheid niet hoeven worden opgegeven; en dat inefficiënte of ongewenste produktiemiddelen van de partner buiten de overeenkomst kunnen worden gehouden.

Succesfactoren

De meeste grote Europese maatschappijen kiezen voor het behoud van hun zelfstandige positie maar met partners en steunpunten binnen en buiten Europa. De uitdaging is om zelf zo snel mogelijk te groeien met behoud van kwaliteit en om met de beste partners samen te werken.

Doorslaggevende succesfactoren voor samenwerkingsverbanden zijn de selectie van de juiste partner of partners en het effectief managen van de samenwerking zowel intern als naar de partner(s) toe.

De keuze van een samenwerkingspartner is een tijdrovend proces, vooral voor het topmanagement. Terughoudendheid over de procesgang en inhoud van de samenwerkingsgesprekken is altijd geboden. Meestal blijkt slechts een handvol maatschappijen aan de criteria te voldoen. Sommige hiervan zijn niet bereid om samen te werken of alleen tegen onaanvaardbare condities. Andere hebben al samenwerkingsverbanden afgesloten of willen samenwerken maar kunnen dat om politieke redenen niet. Ook 'timing' is van cruciaal belang.

Enkele vuistregels bij de keuze van een partner zijn:

- onderling vertrouwen over strategische intenties en respect voor elkaars ondernemingsstijl;
- vertrouwen dat de belanghebbenden in de onderneming hebben in het succes van de samenwerking;
- aandacht voor de klanten maar evengoed voor aandeelhouders, financiers, personeel, vakbonden en politici.

Verder gaat het om symmetrie in:

- ondernemingsgrootte, marktpositie, vergelijkbaarheid van cultuur, reputatie en kwaliteitsbeeld;
- definitie van kernactiviteiten, toekomstige marktontwikkelingen en dezelfde selectie van wie de belangrijkste concurrenten (zullen) zijn;
- strategische voordelen en investeringsbijdragen;
- informatie-uitwisseling, tussen de partners

A-symmetrische factoren in marktpositie, cultuur of 'capabilities' kunnen ook belangrijk zijn maar hier zal een van de partners altijd meer leren dan de ander.

Stabiliteit van samenwerkingsverbanden wordt verder bepaald door het aantal partners en de mate waarin:

- er meer gemeenschappelijke activiteiten worden ontwikkeld voor onderlinge toeleveranties;
- de bereidheid om een gedeelte van de beslissingsautonomie op te geven groter is;

- lange-termijn-investeringsbeslissingen onafhankelijk worden gemaakt van korte-termijnsuccessen.

Implicaties van samenwerking

Strategische samenwerking in de luchtvaartindustrie hoeft niet ten koste te gaan van de concurrentiestrijd. Integendeel, hij wordt juist op een hoger niveau gebracht. Dat komt ten goede aan de consument. Desalniettemin zullen in sommige markten de barrières voor potentiële toetreders toenemen.

Het is de vraag of het leereffect van een samenwerking op een bepaald gebied, bij voorbeeld marketing, technisch onderhoud of reseveringsystemen ook zal leiden tot samenwerking op andere gebieden. Samenwerkingsverbanden en blokontwikkeling worden belangrijke onderdelen van de mondiale strategie. Luchtvaartmaatschappijen die in staat zijn om deze nieuwe 'concurrentietechnieken' te exploiteren kunnen daarmee een concurrerend voordeel verwerven.

De uitvoering dreigt onevenredig weinig aandacht van het topmanagement te krijgen, vergeleken met de energie die meestal in de partnerselectie wordt gestoken. Hoe belangrijker de samenwerking, hoe groter het effect op de eigen organisatie zal zijn. Complexe samenwerkingsverbanden vereisen invoelingsvermogen, communicatievaardigheid, toptalent en partners die ook zelf over een effectieve en slagvaardige organisatie beschikken. Verdere delegatie van bevoegdheden in de eigen organisatie is noodzakelijk, omdat anders verschillende samenwerkingsprojecten teveel afstemming en tijd op topniveau gaan vragen.

De ontwikkeling van samenwerkingsverbanden leidt tot andere interne belangen, rollen, relaties en machtsverhoudingen, maar vraagt ook andere en nieuwe vaardigheden van managers. De uitdaging van samenwerking is juist om bepaalde activiteiten te integreren en te coördineren in plaats van te domineren. In plaats van concurreren moet men gezamenlijk problemen oplossen. Het aantal 'fora' waar sprake is van coöperatieve besluitvorming zal toenemen. Intensivering van in- en externe communicatieprocessen is noodzakelijk om de samenwerkingsbeslissingen beter uit te kunnen leggen en uit te voeren.

Geduld, groter inzicht in de effecten van het eigen gedrag, 'consensusbuilding' en participerend leiderschap zijn de sleutel voor succes in het opbouwen van een samenwerkingsrelatie.

J.F.A. de Soet

De auteur is president-directeur van de Koninklijke Luchtvaartmaatschappij NV.