

Vrije vogels

In het rijtje ondernemingen dat sterk tegenvallende resultaten meldt, valt naast Philips, DAF en Nedlloyd ook KLM op. Financiële analisten voorspellen voor dit boekjaar een verlies van f 200 mln. Het verlies wordt veroorzaakt door de tegenvallende economische groei, de hoge rente en de lage dollarkoers. Daarnaast drukken strategische uitgaven op het resultaat. De KLM verwierf deelnemingen in het Belgische Sabena World Airlines en het Amerikaanse Northwest Airlines. Bovendien trof zij een omvangrijke voorziening voor een reorganisatie die de staf- en ondersteuningskosten aanzienlijk moet reduceren. Het verlies komt op een uiterst ongelukkig moment. De liberalisatie van het Europese luchtverkeer staat voor de deur.

Hoe ingrijpend de gevolgen van het vrijmaken van het Europese luchtverkeer zullen zijn, kan worden afgeleid uit de liberalisatie van het luchtverkeer in de VS in 1978. Voordien was het luchtverkeer gereguleerd met vergaande bilaterale afspraken tussen de afzonderlijke staten over tarieven, bestemming, frequentie en capaciteit van de lijnvluchten. De liberalisatie betekende een drastische verlaging van de ticketprijs, een sterke stijging van de reizigersaantallen, uitbreiding van het aantal bestemmingen en verhoging van de landingsfrequentie. De vervoersstromen kristalliseerden zich uit in zogenaamde 'hub-and-spoke'-netwerken, waarbij een hub (naaf) een nationaal vervoersknooppunt vormt dat via spokes (spaken) toegang verschaft tot regionale luchthavens. Gelijktijdig zette zich een concentratietendens in die ervoor zorgde dat zogenaamde 'mega-carriers' vrijwel volledig de hubs gingen beheersen. De mega-carriers profiteren vooral van 'economies of scope'. Omdat de passagiers via een hub vele bestemmingen kunnen bereiken zal de bezettingsgraad van de vliegtuigen richting de hub stijgen. De deregulering had overigens ook negatieve effecten. De luchthavens werden na verloop van tijd geconfronteerd met ernstige congestieproblemen. Door de beperkte beschikbaarheid van landingsrechten ontstonden bovendien monopolieposities, die de tarieven weer deden stijgen. Dit leidde tevens tot slechtere serviceverlening.

Voor Europa wordt in principe dezelfde ontwikkeling verwacht als in de VS. De Europese Commissie heeft inmiddels de tweede liberalisatiefase ingeluid. De nationale autoriteiten dienen meer ruimte te scheppen voor uiteenlopende tarieven. De capaciteitstoewijzing tussen luchtvaartmaatschappijen moet minder stringent worden toegepast en de toegang tot nationale markten moet aanzienlijk worden verruimd. Dit alles was tot voor kort nog zeer strak geregeld. Pas de volgende stap van de Commissie zal de interne markt echter werkelijk vrij maken. De bilaterale afspraken tussen de lidstaten komen dan te vervallen en worden vervangen door EG-mededingingsrecht aangevuld met specifieke regelingen voor de luchtvaart. Niet de nationale lidstaten maar de Commissie zal afspraken gaan maken met derde landen. Zover is het nog niet. Ter bescherming van hun nationale luchtvaartmaatschappijen koesteren de lidstaten met hun bilaterale verdragen vele exclusieve rechten, die ze niet gemakkelijk zullen prijsgeven – een klein land als Nederland bij voorbeeld is koploper met maar liefst 85 verdragen; Duitsland heeft er 80. Dit kan de vorming van een vrije luchtvaartmarkt wellicht nog enige tijd vertragen, maar niet tegenhouden. Voor nationale luchtvaartmaatschappijen betekent deze ontwikkeling zoiets als een aardverschuiving. Zij raken hun beschermde tarieven- en capaciteitspositie kwijt. Daar

staat tegenover dat ze vele nieuwe mogelijkheden krijgen om hun activiteiten uit te breiden.

De strategische scenario's die luchtvaartmaatschappijen hebben ontwikkeld, zijn vrijwel alle gebaseerd op het hub-and-spoke-idee. De luchtvaartmaatschappijen proberen zich zo snel mogelijk te verzekeren van een dicht netwerk van spaken door regionaal opererende maatschappijen over te nemen: British Airways kocht British Caledonian, Lufthansa kocht Interflug. Vervolgens werd naar strategische samenwerking met maatschappijen die een sterke positie op een hub innemen om zo aansluiting te vinden op een buitenlandse markt: KLM verwierf een deelneming in Northwest Airlines. Ook potentiële hubs raken in de strijd betrokken. De luchthaven van Brussel bij voorbeeld ligt zeer strategisch: British Airways en KLM namen een belang in Sabena World Airlines. Daarnaast is kostenbeheersing een belangrijk onderdeel van de strategie geworden. Vooral de personeelskosten van de KLM zijn in vergelijking met de Amerikaanse, Aziatische en zelfs Europese concurrenten relatief hoog. Dit verklaart dan ook het plan om de aandacht te richten op het primaire proces en de omvang van de ondersteunende en stafdiensten eens kritisch te bezien. Er zijn overigens best strategieën denkbaar waarin een licht hogere kostenpositie niet tot een nadeel leidt. De reeds vermelde 'economies of scope' bij voorbeeld die zich in een hub-netwerk voordoen kunnen een kostennaadeel goed maken. Een andere mogelijkheid is te streven naar een hogere toegevoegde waarde.

De KLM richt zich op strategische samenwerking, een gedifferentieerd product en kostenreductie. Deze benadering lijkt goed te passen bij de op handen zijnde liberalisatie en de concurrentie met de Amerikaanse en Aziatische maatschappijen, die veel goedkoper vliegen. Toch kent de strategie enige zwakke plekken. De eerste zwakke plek betreft de vraag of Schiphol, de thuisbasis van de KLM, zich ook daadwerkelijk tot een hub zal ontwikkelen. Weliswaar zet de luchthaven Schiphol momenteel alles op alles om tot die status uit te groeien, maar zeker is het niet. Hubs als Londen, Parijs en Frankfurt zijn zeer nabij en daardoor gevaarlijke concurrenten. De aantrekkingskracht van Schiphol ligt vooral in de goede logistieke faciliteiten en de mogelijkheid om nog in capaciteit uit te breiden. Zal dit voldoende zijn? Hier kan de KLM waarschijnlijk zelf een bijdrage leveren door zich actief in te zetten voor samenwerkingsverbanden vanuit Schiphol. De tweede zwakke plek lijkt de traagheid waarmee het management tot nu beslissingen heeft genomen. Eerst ging de KLM op zoek naar strategische partners, pas daarna richtte men zich op een meer slagvaardige organisatie en ten slotte gaf men toe dat de personeelskosten te hoog waren. Een dergelijke strategische herbezinning zou bij voorbeeld met een 'zero-base'-benadering – een ingrijpende techniek die vanuit een blanco uitgangssituatie alleen de strategisch noodzakelijke activiteiten budgetteert – veel voortvarender zijn aangepakt, maar dergelijke slagvaardige methodes lijken voor de KLM nog veel te hard.

De KLM gaat donkere wolken tegemoet. De liberalisatie van het Europese luchtruim zal veel beschermde lijndiensten aan concurrentie blootstellen. Rationalisaties van de vervoersstromen brengen grote onzekerheden met zich mee. Maar een vrij luchtverkeer zal ook nieuwe mogelijkheden creëren. Nieuwe markten worden bereikbaar en het aantal reizigers zal zeker stijgen.

T.P. van Walderveen