

Strategische allianties van KLM: foresight en hindsight

D.J. Eppink*

Tegen de achtergrond van de ontwikkelingen in de luchtvaart evalueert de auteur de belangrijkste strategische samenwerkingsverbanden van de KLM. De samenwerking met Northwest Airlines is ondanks de hoge verliezen gerechtvaardigd, met name om de toegang tot de Amerikaanse markt veilig te stellen. Air Littoral bleek op politieke gronden een verkeerde keus. Daar staat echter tegenover dat de z.g. 'quality alliance' voor de KLM (en ook voor Schiphol) goede perspectieven biedt om in de mondiale concurrentiestrijd te kunnen overleven.

KLM is een van de grote Nederlandse bedrijven die de laatste maanden niet altijd positief in de pers zijn gekomen. De geleden verliezen op de deelnemingen in Air Littoral en Northwest Airlines waren daarvan de oorzaak. In de pers werd de indruk gewekt dat het management in de loop der jaren nogal wat verkeerde beslissingen had genomen. Achteraf bezien is het meestal eenvoudig te zeggen of een beslissing die in het verleden is genomen, winst of verlies heeft opgeleverd. Zowel in geval van de deelneming in Air Littoral als in die in Northwest Airlines is een aanzienlijk verlies geleden. De vraag is echter of die constatering ook tegelijkertijd inhoudt dat het KLM-management in beide gevallen een verkeerde beslissing heeft genomen. Op dit moment zijn KLM, Austrian Airlines, SAS en Swissair met elkaar aan het onderzoeken of een intensieve vorm van samenwerking tussen de vier mogelijk is. Velen vragen zich tegen de achtergrond van de resultaten van de samenwerking met Northwest en Air Littoral af, wat de merites van de nieuwe samenwerking zijn.

In dit artikel wordt een evaluatie gegeven van de deelneming van KLM in Northwest en Air Littoral en worden de voordelen en problemen van de samenwerking met de Austrian Airlines, SAS en Swissair verkend. Allereerst worden beknopt twee belangrijke ontwikkelingen in de wereldluchtvaart geschetst. Daarna komt de positie van de KLM in de luchtvaartindustrie aan de orde en wordt kort ingegaan op de strategie van KLM. Dit vormt de achtergrond voor de evaluatie van de samenwerkingsrelaties van KLM.

Ontwikkelingen in de wereldluchtvaart

Twee met elkaar samenhangende ontwikkelingen hebben grote invloed op de huidige structuur van de luchtvaart. In de eerste plaats is dit de trend naar minder overheidsbemoeienis, op nationale schaal begonnen in de VS met deregulering en in Europa op inter-

nationaal niveau doorgezet met de liberalisering. Deze deregulering heeft geleid tot een aanzienlijke verharding van de concurrentiestrijd.

Aanvankelijk was de luchtvaartindustrie in hoge mate gereguleerd door de overheden. De overheden bepaalden of een maatschappij tot de markt werd toegelaten en welke bestemmingen mochten worden aangedaan. Daarnaast bepaalden zij met welke capaciteit en welke frequentie bestemmingen werden aangevlogen. Bovendien hadden de overheden grote zeggenschap over het prijsniveau.

Deregulering van de luchtvaart is begonnen in de VS. Eind van de jaren zeventig besloot de Amerikaanse overheid de concurrentie vrij spel te geven. De achtergrondgedachte was dat daardoor meer concurrentie zou ontstaan, die zou leiden tot lagere tarieven en betere service. De uiteindelijke gevolgen van de deregulering waren niet geheel voorzien. Volgens verwachting nam het aantal aanbieders in eerste instantie toe, maar in 1984 kwam een concentratieproces op gang. In 1978, vóór de deregulering, hadden de top-8 maatschappijen een gezamenlijk marktaandeel van 80,4% in 1989 was dit gestegen tot 92,2%¹. Deze concentratie staat een harde concurrentie echter niet in de weg, zo is de laatste jaren gebleken.

De deregulering heeft ook geleid tot het ontstaan van zogenaamde 'hub and spoke'-systemen. Een groot voordeel van deze vorm van routenetwerken boven directe verbindingen ligt in het gebruik van grotere vliegtuigen, waardoor de kosten per passagier dalen. De Wit spreekt hier van 'routedichtheidsvoordelen'. Daarnaast biedt zo'n opbouw ook 'breedtevoordelen': de klant wordt een ruimere keuze

* De auteur is bijzonder hoogleraar Strategie en Omgeving aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Vrije Universiteit Amsterdam.

1. J.G. de Wit, Concentratie in de luchtvaart, *ESB*, 4 december 1991.

geboden uit de met een maatschappij te bereiken bestemmingen². De beide voordelen kunnen elkaar versterken. Het is echter bepaald niet zo dat veel bestemmingen alleen met tussenstops en overstappen bereikt kunnen worden. Barnett e.a. komen tot de conclusie dat een passagier in 1989 een veel grotere kans had om op een passend tijdstip een directe vlucht te vinden dan in 1977, vóór de deregulering³. Door de groeiende vraag werd het mogelijk bepaalde trajecten direct te vliegen met behoorlijke bezettingsgraden.

De liberalisering in Europa is later op gang gekomen en voltrekt zich in een langzamer tempo. Ook in Europa is een concentratietendens waarneembaar. British Airways, Air France, Lufthansa en KLM hebben elk op hun thuismarkten partijen overgenomen om hun marktaandeel te vergroten.

Het ontstaan van een omvattend intra-Europees 'hub and spoke'-systeem zoals dat in de VS na de deregulering tot stand kwam, is niet te verwachten. Hiervoor kan een aantal redenen worden aangevoerd. Allereerst is de lengte van de gemiddelde vlucht binnen Europa aanzienlijk korter dan in de VS. De gemiddelde vluchtlengte van Amerikaanse maatschappijen als American Airlines, United Airlines, Northwest en Continental lag rond 1600 mijl en was daarmee tweemaal zo groot als in Europa⁴. Het streven naar 'routedichtheidsvoordelen' op de korte routes binnen Europa kan ook een aanzienlijke verlenging van de reistijd betekenen. In zulke gevallen kunnen andere vervoersmogelijkheden als alternatieven naar voren komen. Gezien de afstanden in de VS is de auto veelal geen alternatief, terwijl treinverbindingen niet zelden ontbreken. Een omvattend intra-Europees 'hub and spoke'-systeem zou gezien de er mee gepaard gaande piektijden op de 'hubs', die nu in veel gevallen al met congestie kampen, ook om praktische redenen op problemen stuiten.

Veel luchtvaartmaatschappijen spreken over hun thuishaven als hun 'hub'. In de Europese situatie betekent het echter dat hier vooral het knooppunt wordt bedoeld tussen het intercontinentale en intra-Europese vervoer. Binnen Europa zijn de z.g. routedichtheidsvoordelen van een 'hub and spoke'-systeem waarschijnlijk alleen op de langere afstanden (naar Scandinavië of Zuid-Europa) denkbaar.

Scherpere concurrentie uit VS en Azië

In het verlengde van de liberalisering hebben Amerikaanse en Aziatische maatschappijen hun vervoer op Europa sterk uitgebreid. In tabel 1 worden enige cijfers van drie Amerikaanse maatschappijen weergegeven⁵. United Airlines nam in 1991 landingsrechten op Londen Heathrow over van het ter ziele gaande Panam en bouwde op dat vliegveld een 'hub' op. In 1991 vloog United 92 maal per week vanuit Londen. Ook bediende United zes andere Europese markten vanuit Londen met eigen vluchten. Delta Airlines is bezig op het vliegveld van Frankfurt een 'hub' op te bouwen om daarmee de positie in Europa en op de transatlantische route te verstevigen. American Airlines is vooral een geduchte concurrent omdat zij door middel van een goed gebruik van informatietechnologie (IT) een strategische voorsprong op de concurren-

	1990	1991	1992 (11 mnd)	Stijging (%)
American Airlines	12.218	14.763	19.009	55
Delta Airlines	8.322	11.515	22.676	172
United Airlines	1.117	8.723	15.421	1100

ten weet te behalen. Alle Amerikaanse maatschappijen hebben een laag kostenpeil.

De groei in het luchtvervoer wordt voor een belangrijk deel bepaald door de economische ontwikkeling. Een van de regio's waar voor de komende tientallen jaren een zeer sterke groei wordt verwacht is Zuidoost-Azië. De verschillende nationale luchtvaartmaatschappijen zullen in die landen een belangrijk deel van de groei opeisen, hetgeen hun concurrentiepositie alleen maar zal versterken. Het effect van de intensivering van de concurrentie werd in de laatste jaren nog versterkt door het teruggeven van de vraag tijdens de Golfoorlog in 1991 en de geringe economische groei. Al met al leiden de gezamenlijke luchtvaartmaatschappijen jaarlijks vele miljarden gulden verlies.

De positie van KLM

De strategische positie van KLM in de luchtvaartindustrie heeft twee belangrijke kenmerken. Allereerst heeft KLM een zeer kleine thuismarkt vergeleken met de vervoersomvang. Dit wordt versterkt door het feit dat het vervoer binnen Europa relatief gering van omvang is vergeleken met het intercontinentale vervoer. In het boekjaar 1991/92 werd van het totale vervoer ruim 43% gerealiseerd op de routes VS/Canada/Mexico, ruim 28% op het Verre Oosten en 7% binnen Europa⁶. Meer dan 70% van het vervoer moet worden bevochten op zeer sterke concurrenten, met name de Amerikaanse maatschappijen die hun activiteiten op Europa de laatste jaren sterk hebben uitgebreid.

Een tweede kenmerk van de positie van KLM is het relatief hoge kostenpeil vergeleken met maatschappijen uit Amerika en het Verre Oosten. In een recent gepubliceerd artikel berekende Schefczyk de input-efficiency van verschillende luchtvaartmaatschappijen⁷. Het betreft hier de efficiëntie van het eigenlijke vliegen, waarbij verschillen in wijze van financieren en afschrijving buiten beschouwing worden gelaten. Dit laatste geldt ook voor de gevoerde prijs-politiek en de wijze van marketing. Hij komt tot de in tabel 2 vermelde cijfers. Deze cijfers houden in dat KLM de desbetreffende kosten met ruim 26% moet laten dalen om even efficiënt te zijn als United Airlines, Cathay Pacific en Singapore Airlines. Ook op andere

Tabel 1. Groei transatlantisch vervoer van Am. maatschappijen (mln. passagierskm)

2. Idem.

3. A. Barnett e.a., Better than ever: nonstop jet service in an era of hubs and spokes, *Sloan Management Review*, nr. 2, winter 1992.

4. L. Gialloredo, *Strategic airline management: the global war begins*, Pitman, Londen, 1988.

5. *Air Transport World*, afl. april 1991, 1992, 1993.

6. Jaarverslag KLM 1991/1992.

7. M. Schefczyk, Operational performance of airlines: an extension of traditional measurement paradigms, *Strategic Management Journal*, mei 1993.

Tabel 2. Input-efficiency van internationale luchtvaart-maatschappijen vergeleken

VS	American Airlines	0,896
	Delta Airlines	0,893
	United Airlines	1,000
Azië	Cathay Pacific	1,000
	Korean Airlines	0,847
	Singapore Airlines	1,000
	Japan Airlines	0,724
Europa	British Airways	0,907
	Lufthansa	0,878
	KLM	0,734

maatschappijen, behalve Japan Airlines, bestaat een achterstand. Aan een andere bron zijn cijfers te ontle-
nen die een relatie leggen tussen de operationele kosten en het verkochte vervoer⁸. Tabel 3 toont voor het jaar 1991 een opstelling (zie tabel 3).

Ook uit deze cijfers komt het beeld naar voren dat Amerikaanse en Aziatische maatschappijen veel lagere kosten hebben dan Europese. Uiteraard spelen verschillen in routenet een rol, maar er blijft sprake van een duidelijk verschil in kosten. Dit komt ook tot uitdrukking in de kritische beladingsgraad. Delta Airlines meldde in het jaarverslag over 1992 de volgende 'breakeven loadfactors': 1990 57,96%, 1991 62,64%, 1992 62,99%. American Airlines vermeldde voor 1990 een 'breakeven loadfactor' van 61,8%. Het KLM jaarverslag 1991/92 vermeldde als kritische beladingsgraad voor 1989/90 68,9%, voor 1991/92 67,1% en voor het uitzonderlijke boekjaar 1990/91 76,9%. Dit duidt op een duidelijk hoger kostenpeil dan bij de Amerikaanse concurrenten.

De strategie van KLM

In de meeste recente jaarverslagen doet KLM duidelijke uitspraken over de te volgen strategie, zij het dat in de loop der jaren wel enige accentverschuiving valt waar te nemen. De eerder genoemde geringe omvang van de thuismarkt en de relatieve zwaarte van het intercontinentale vervoer wil KLM opvangen door het vergroten van het Europese vervoer. Ook wenst KLM haar positie buiten Europa te versterken door middel van "samenwerkingsverbanden en steunpunten"⁹. Hiermee wil men de ervaringen van Panam en in mindere mate TWA voorkomen. Beide Ameri-

Tabel 3. Operationele kosten per tonkm vervoer in dollars

VS	American Airlines	\$ 0,888
	Delta Airlines	0,921
	United Airlines	0,855
	Northwest Airlines	0,706
Azië	Cathay Pacific	0,575
	Korean Airlines	0,414
	Singapore Airlines	0,460
Europa	Lufthansa	0,987
	Austrian Airlines	2,148
	SAS	1,742
	Swissair	1,445
	KLM	n.b.

kanse maatschappijen hadden een te klein binnenlands net om de intercontinentale verbindingen te voeden, toen de binnenlandse maatschappijen steeds meer intercontinentaal gingen vliegen. De deelnemingen in Northwest Airlines en Air Littoral vloeien voort uit deze strategische visie. Daarnaast heeft KLM een groot aantal andere deelnemingen en samenwerkingsverbanden om de gestelde doelen te bereiken.

Werd in het jaarverslag 1989/90 nog gesproken van zelfstandigheid als element van de strategie, in het jaarverslag over 1991/92 wordt dit niet meer vermeld. Tijdens de besprekingen met British Airways (BA) was ook al aangegeven dat de zelfstandigheid niet tot elke prijs behouden moest blijven. Ook in de recente gesprekken met SAS/Swissair/Austrian blijkt opgeven van de zelfstandigheid een optie. Dit toont naar mijn mening aan dat de KLM-leiding verwacht dat de concurrentie nog veel harder gaat worden dan zij nu al is.

Een tweede belangrijk element van de KLM-strategie is het drastisch verlagen van de kosten. Het jaarverslag van 1990/91 stelt dat "de meest efficiënte maatschappijen de marktтарieven gaan bepalen". Het programma 'concurrerend kostenniveau' is enige jaren geleden gestart en zeer recent zijn verdere maatregelen genoemd om de kosten verder te verlagen.

Strategische deelnemingen

KLM heeft in de loop der jaren veel strategische deelnemingen gerealiseerd, terwijl ook een aantal strategische allianties zijn gesloten. De achtergrond van deze samenwerkingen is het versterken van de KLM-positie in de respectieve markten en het aanleveren van passagiers voor het intercontinentale net van KLM. Veel van die samenwerkingsvormen hebben niet die aandacht van de pers gekregen als die met Air Littoral en Northwest Airlines. Te denken valt aan de belangen in Martinair, Transavia en Air UK. De eerste twee zijn blijkens de KLM-jaarverslagen jaar op jaar winstgevend, terwijl van Air UK in het KLM jaarverslag 1990/91 een verlies van f 14 mln. gemeld wordt. Het KLM-aandeel in dit verlies is op rond f 2 mln. te schatten. Dit verlies moet worden geplaatst tegen de opbrengst van de aanvoer van transferpassagiers naar KLM-vluchten. Uit de jaarverslagen is die transferopbrengst niet te achterhalen, maar gezien het grote aantal Air UK-vluchten vanuit kleinere en grotere Engelse steden op Schiphol, mag worden verwacht dat deze ruimschoots opweegt tegen het KLM-deel in het verlies van Air UK.

Northwest Airlines

Op 28 juli 1991 maakte KLM bekend dat een participatie tot stand was gekomen in Wings Holding Inc., een investeringsgroep die een bod had gedaan op de aandelen in Northwest Airlines. De bedoeling van deze participaties was dat KLM en Northwest Airlines "gezamenlijk inhoud kunnen gaan geven aan de strategische en commerciële samenwerking tot versterking van de wereldwijde marktpositie van beide

8. *World Air Transport Statistics*, nr. 36 wats 6/92, IATA.

9. KLM, jaarverslag 1989/90.

maatschappijen¹⁰. Uiteindelijk zou de totale investering van KLM uitkomen op \$ 400 mln.

Deze participatie past volledig in de strategie die KLM eerder had uitgezet. Door de deelneming kreeg men indirect greep op een deel van de Amerikaanse markt. Op termijn zouden de routes van beide maatschappijen aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Een aantrekkelijke kant van Northwest was dat deze maatschappij een uitgebreid routenet had op Azië, dat op een aantal luchthavens aansluiting gaf op KLM-vluchten naar Europa.

Qua routenet zou hiermee het begin zijn gemaakt van een wereldomspannend netwerk. Een aantrekkelijke kant van Northwest als partner was dat in vergelijking met het vervoer op Azië dat op de Atlantische routes geringer in omvang was. Hierdoor zouden bij het uitwerken van de samenwerking minder problemen behoeven te ontstaan in verband met tegengestelde belangen. Een negatief kenmerk van Northwest Airlines was de financiële situatie en de reputatie op het gebied van service en betrouwbaarheid.

De vraag is te stellen of KLM toen met een andere Amerikaanse partner in zee zou hebben moeten of kunnen gaan. De laatste jaren hebben echter duidelijk gemaakt dat de andere grote Amerikaanse maatschappijen geen derde partner nodig hebben om met succes een aanval te doen op de positie van nationale maatschappijen in Europa. De mogelijkheid om in 1989 een andere Amerikaanse partner te vinden lijkt mij, ook achteraf gezien, klein zo niet non-existent. Het niet aangaan van de samenwerking met Northwest Airlines zou naar mijn mening KLM, met haar grote afhankelijkheid van de Amerikaanse markt, hebben blootgesteld aan het enorme gevaar van verlies van vervoer. Inmiddels is door het verlenen van landingsrechten aan KLM in Minneapolis/St. Paul en in Detroit de mogelijkheid ontstaan het KLM-routenet op Amerika te koppelen aan dat van Northwest Airlines. Onlangs maakte Northwest bekend dat de stijging van de bezettingsgraad van 67% (1e kw. 1992) naar 80% (1e kw. 1993) voor een belangrijk deel was toe te schrijven aan de samenwerking met KLM.

Het aan elkaar koppelen van de routenetten heeft ook gevolgen in de kostensfeer. Zo meldt *NRC Handelsblad* dat de technische afhandeling in Hongkong, Zuid-Korea en Taipei voortaan door Northwest Airlines zal worden gedaan; hier is sprake van een kostenverlaging voor de combinatie KLM/NWA. In Los Angeles worden de passagiers van de combinatie nu aan een gezamenlijke balie ingecheckt. Ook hier is sprake van kostenvoordelen voor beide partners.

Tegenover de hierboven vermelde voordelen staat het zeer grote verlies dat KLM op de deelname heeft geleden. Inmiddels is bekend geworden dat de deelname van in totaal \$ 400 mln. in zijn geheel zal worden afgeschreven. Het afschrijven van zo'n enorm groot bedrag wekt al gauw de indruk dat het besluit in NWA te participeren fout is geweest¹¹. Tegen de achtergrond van de geschetste harder worden de concurrentie en de geringe thuismarkt van KLM blijft de deelname zeer goed te verdedigen. Er zijn immers kostenbesparingen bereikt als gevolg van de samenwerking en ook zijn er extra opbrengsten ontstaan die met het verder uitbouwen van de samen-

werking nog zullen toenemen. Wanneer de voordelen van de samenwerking tot nu toe worden afgetrokken van de oorspronkelijke investering resteert een veel geringer 'schadebedrag' dan de oorspronkelijke investering van \$ 400 mln. Dit restant moet gereleerd worden aan de schade die mogelijk zou zijn ontstaan indien KLM niet met NWA was gaan samenwerken. Wat er dan gebeurd zou zijn is natuurlijk niet met zekerheid te stellen, maar het gevaar dat de positie op de voor KLM zo belangrijke routes op Amerika zou zijn aangetast is niet denkbeeldig. Met Panam en in mindere mate TWA is immers hetzelfde gebeurd! Het geheel overziende kom ik tot de conclusie dat de KLM-leiding in 1989 met de deelname in NWA een, ook nu nog, zeer goed te verdedigen beslissing heeft genomen.

Air Littoral

Helaas kan dit niet worden gezegd van de participatie in Air Littoral. Op 14 juni 1991 maakte KLM bekend voor circa f 50 mln. te zullen deelnemen in deze kleine Franse luchtvaartmaatschappij, gevestigd te Montpellier. KLM wilde tegen de achtergrond van de liberalisering van de luchtvaart in Europa door de samenwerking de positie versterken. Concreet wilde KLM passagiers uit Frankrijk in Amsterdam op KLM-vluchten laten overstappen in plaats van in Parijs op Air France-vluchten. Air Littoral kreeg de financiële ruimte de voorgenomen uitbreiding van activiteiten tot stand te brengen. De participatie kwam er eigenlijk op neer dat KLM via Air Littoral in de achtertuin van Air France onder diens kleiduiven ging schieten.

Het risico van 'intimidatie' door Air France is duidelijk onderschat. Een interessante vraag is of dat reële risico wel uitgebreid aan de orde is geweest voordat de beslissing genomen werd. Het doorsluizen van passagiers vanuit Zuid-Frankrijk (Lyon, Nice, Montpellier en Marseille) naar Amsterdam is ook geen eenvoudige operatie. KLM vliegt op Charles de Gaulle ten noorden van Parijs, terwijl de regionale maatschappijen het vliegveld Orly aan de andere kant van de Franse hoofdstad gebruiken. Het naadloos op elkaar laten aansluiten van de vluchten blijkt een technisch moeilijk oplosbaar probleem, dat in grote mate de medewerking van de Franse overheid vereist. Gezien de slechte resultaten van Air France (100% staatseigendom) was niet echt te verwachten dat die medewerking er snel zou komen. Het gevolg zou immers zijn dat Air France passagiers aan KLM zou verliezen.

Het komt me voor dat KLM bij de participatie in Air Littoral of de risico's niet gezien heeft, of ze heeft onderschat. Eind vorig jaar heeft KLM het belang in Air Littoral verkocht. Van alle strategische samenwerkingsverbanden die KLM met andere luchtvaartmaatschappijen is aangegaan, is die met Air Littoral de enige die de toets der kritiek, ook op voorhand, niet kan doorstaan.

10. Persbericht KLM, 28 juli 1991, 1297 b (1330 b).

11. Indien KLM in een van de andere grote Amerikaanse maatschappijen zou hebben deelgenomen, zou het verlies uit deelneming ook groot geweest zijn. Zij leden alle de laatste jaren enorme verliezen.

De quality alliance: foresight

Eind januari maakten KLM, SAS, Swissair en Austrian Airlines bekend de mogelijkheden van een nauwe samenwerking te gaan onderzoeken. De eerste drie zijn vergeleken met de grote luchtvaartmaatschappijen middelgrote concurrenten; Austrian is veel kleiner dan de drie andere. De potentiële voordelen van de samenwerking kunnen vanuit drie gezichtspunten worden benaderd: Europees routenet; intercontinentaal routenet; en kostenverlaging.

Europees routenet

Grote veranderingen in het Europese routenet van de vier mogelijke partners lijken niet voor de hand te liggen. SAS, Swissair en Austrian Airlines hadden enige jaren geleden al hun dienstregelingen op een aantal punten op elkaar afgestemd, zodat in de verbindingen tussen deze landen slechts marginale aanpassingen zijn te verwachten. De dienstregelingen tussen Amsterdam en de belangrijkste steden in de Scandinavische landen, Zwitserland en Oostenrijk laten zien dat deze wat vertrektijden betreft geen overlappingen of hiaten vertonen.

Aanpassing op een aantal punten bij de partners zouden wel mogelijk zijn. Zo zou op termijn kunnen worden overwogen 'dunne' vliegroutes van Scandinavië naar Zuido Europese landen niet direct te vliegen, maar uit te voeren via de hub Amsterdam. Dit zou kunnen leiden tot routedichtheidsvoordelen. Momenteel worden sommige vluchten al uitgevoerd via de hub in Zurich. In verband met congestie op deze luchthaven is te denken aan het verleggen van de route via Amsterdam. Dit zou op Zürich ruimte kunnen maken voor het uitvoeren van meer intercontinentale vluchten.

Tegen de achtergrond van de ontwikkeling van landen in Oost-Europa zou Wenen zeer goed kunnen dienen als een hub voor landen als Bulgarije, Roemenië, Oekraïne enz. In deze gevallen gaat het om nog dunne routes, die beter gecombineerd uitgevoerd kunnen worden. Zoals Amsterdam een rol zou kunnen spelen in het optimaliseren van het vervoer in de richting noord-zuid, zou Wenen dit kunnen doen in de richting oost-west.

Een interessant discussiepunt is de situatie op de Engelse markt. KLM heeft een meerderheidsdeelneming in Transavia die de route Amsterdam-Londen Gatwick vliegt en een 15%-belang in Air UK die verbindingen onderhoudt tussen onder andere Amsterdam en een aantal kleinere Engelse steden, maar ook Londen Stansted. SAS heeft een minderheidsbelang in British Midland die ook een verbinding Londen Heathrow-Amsterdam onderhoudt, net als KLM. Tot welke conclusie de gesprekken zullen leiden is op voorhand niet te zeggen, omdat de belangen van de andere aandeelhouders in Air UK en British Midland niet parallel behoeven te lopen met die van de vier samenwerkingspartners.

Eerder werd gesteld dat het samengaan van de vier maatschappijen niet tot grote veranderingen in het Europese routenet aanleiding zou geven. Met de stelling is niet bedoeld dat er geen voordelen te bereiken zijn. In sommige gevallen kan door het combine-

ren van vluchten een groter vliegtuig worden ingezet, waardoor de kosten per passagier kunnen dalen, of zit het toestel op zeer dunne stromen voller. Bij niet-dagelijkse vluchten kan ook een betere afstemming worden bereikt. Indien voorheen een passagier een doorverbinding met een andere maatschappij moest hebben, werd bij de boeking de snelste verbinding aangeboden. Nu zal, binnen grenzen, wellicht de voorkeur worden gegeven aan een route via de partners. De klant hoeft hier niet echt veel langer door onderweg te zijn, terwijl wel de eigen capaciteit beter bezet is. De voordelen liggen dus op het vlak van de extra opbrengsten en het optimaliseren van het vluchtschema, wat kan leiden tot lagere kosten.

Intercontinentaal routenet

Voordelen zijn ook te behalen bij het optimaliseren van het intercontinentale routenet. Daarbij kunnen worden onderscheiden een verbetering van de frequentie waarmee intercontinentale bestemmingen worden aangedaan en een betere inzet van vliegtuigen, waardoor hogere bezettingsgraden bereikt worden. Een speciale rol in dit verband speelt KLM-partner Northwest Airlines.

Frequentieverhogingen op bepaalde bestemmingen leiden tot een betere dienstverlening aan de passagier. Naar een aantal intercontinentale bestemmingen onderhoudt geen der partners een dagelijkse verbinding (bestemmingen in Afrika, het Midden-Oosten en Zuid-Amerika). Het op elkaar afstemmen van de dienstregelingen kan leiden tot een hogere, soms dagelijkse frequentie. Verder zou indien gezamenlijk bij voorbeeld acht vluchten per week uitgevoerd worden, er een vlucht bespaard kunnen worden, terwijl de nieuwe combinatie toch een dagelijkse frequentie aanbiedt.

Ook is een betere inzet van vliegtuigen te bereiken op bestemmingen waar nu relatief kleine vliegtuigen worden ingezet, of waar lagere bezettingsgraden worden bereikt. Betere bezettingsgraden kunnen worden bereikt doordat passagiers een groter aantal eigen bestemmingen kan worden aangeboden. Zo biedt KLM bestemmingen aan die niet door drie beoogde partners worden bediend in Canada, VS, Midden- en Zuid-Amerika en West-Afrika, Azië en Australië. Swissair, dat via Zürich en Genève eigen passagiers en die van SAS naar bestemmingen in Afrika en het Midden-Oosten vervoert, vliegt evenals SAS rechtstreeks op Beijing, een bestemming die KLM en Austrian niet rechtstreeks bedienen.

Aanpassingen zoals hierboven aangeduid zouden ertoe kunnen leiden dat Zürich/Genève een grotere rol zou kunnen gaan spelen in het vervoer vanuit noordelijke richting naar bestemmingen in Afrika, het Midden-Oosten en Zuid-Amerika. Voor Schiphol zou dat het geval kunnen zijn voor vervoer naar Noord- en Midden-Amerika, het Caraïbisch gebied en een aantal bestemmingen in het noordwestelijk deel van Zuid-Amerika.

Bij de afweging met welke maatschappij de nieuwe combinatie uiteindelijk zal gaan samenwerken spelen twee factoren een rol. In de eerste plaats de waarde die wordt toegerekend aan de voortschrijdende integratie van de operaties van KLM en Northwest

in de VS en Azië. Daar staat dan tegenover de slechte financiële positie van Northwest. De partner van Swissair (Delta Airlines) is financieel sterker dan Northwest. Gezien de expansieve strategie van Delta Airlines in Europa is deze maatschappij waarschijnlijk niet echt geïnteresseerd in het aanbieden van een volwaardige plaats in de samenwerking.

Om de voordelen op de verbinding naar Azië te realiseren moet bezien worden welke rol de partners daar kunnen spelen. Zou een goede partner worden gevonden, dan zijn in potentie de bouwstenen aanwezig voor de eerste echte mondiale luchtvaartmaatschappij: de nieuwe combinatie in Europa, Northwest in Amerika en een Aziatische maatschappij.

Kostenvoordelen

Naast de hierboven besproken vervoerseconomische voordelen zijn er forse schaalvoordelen te behalen¹². De voordelen liggen vooral op het vlak van de verkoop, ondersteunende diensten en overhead.

In de eerste plaats zijn op het gebied van de reclamekosten op termijn grote voordelen geven. In plaats van voor vier 'merken' reclame te maken hoeft er slechts een gepromoot te worden. In de omkering van de vier oude naar de ene nieuwe naam zullen mogelijk extra uitgaven nodig zijn. Voorts is het mogelijk de verkoopnetten in elkaar te schuiven, hetgeen op top-locaties in grote steden tot aanzienlijke besparingen in huur en personeelskosten kan leiden. Ook de afhandeling van vluchten kan gecombineerd worden met de daarbij behorende besparingen.

Alle luchtvaartmaatschappijen zijn gedwongen om hoge uitgaven te doen voor automatisering. Door de krachten te bundelen zullen niet alleen de kosten dalen, maar kan ook gedacht worden aan het ontwikkelen van programma's die door ontbreken van kritische massa voor de afzonderlijke maatschappijen onmogelijk waren. Het gaat dan meer om het vergroten van de effectiviteit dan om het vergroten van de efficiëntie.

Ook op het gebied van onderhoud van de vliegtuigen zijn voordelen te behalen, zeker indien de vlootsamenstelling in de toekomst uniformer zou worden. Een ander belangrijk voordeel van een meer uniforme vloot is dat cockpitbemanningen flexibeler inzetbaar zijn en dat opleidingskosten kunnen dalen.

Verder ontstaat door de veel grotere omvang van de nieuwe combinatie, zeker als ook Northwest erbij wordt betrokken, een sterkere onderhandelingspositie ten opzichte van de vliegtuigbouwers die kan worden gebruikt om scherpe prijzen te bedingen.

Obstakels

De hiervoor geschetste voordelen zullen niet alle snel en gemakkelijk binnengehaald worden. Daarvoor zijn er te veel obstakels. Het lijkt dat in de luchtvaart, meer dan in andere bedrijfstakken, nationale emoties een rol spelen. In Nederland wordt wel naar KLM verwezen als 'onze nationale trots'. In andere landen zal die gevoeligheid niet anders liggen. Het tot stand brengen van een combinatie tussen vier maatschappijen vereist daarom veel geduld en tact. Austrian Airlines werd op die grond gedwongen naar

alternatieven te zoeken omdat gevreesd werd voor dominantie van de andere partijen.

Op juridisch gebied zijn er ook hindernissen. Die liggen in de eerste plaats op het gebied van de landingsrechten. Tot nu toe werden landingsrechten bilateraal toegekend. Indien het routenet en de dienstregeling geoptimaliseerd worden, zou hier een probleem kunnen ontstaan met het derde land. De aanpassingen in het routenet en de dienstregeling vereisen de goedkeuring van de betrokken landen. Om verschillende redenen kunnen die wel of niet meewerken. Naast formeel juridische punten kan ook de positie van de eigen luchtvaartmaatschappij op de achtergrond een rol spelen.

Een ander probleem ligt op het gebied van de juridische uitwerking van de samenwerking. Een fusie tussen bedrijven in verschillende landen is zeer lastig uit te voeren. Gezien de gevoeligheden is het overnamepad nauwelijks begaanbaar. Het oprichten van een gezamenlijke werkmaatschappij, waarover gesproken wordt, ligt dan het meest voor de hand. Het probleem van het waarderen van de inbreng van elk der partners blijft een moeilijk punt.

Conclusie

In dit artikel stond de vraag centraal hoe de strategische deelnemingen van KLM beoordeeld moeten worden. Het merendeel van die deelnemingen heeft positieve effecten. Dat geldt ook voor de participatie in NWA, ondanks de geleden verliezen. Deelname in welke grote Amerikaanse maatschappij dan ook zou in de laatste jaren verlies hebben opgeleverd. Voor het behoud van de KLM-positie op de Amerikaanse markt was een dergelijke deelname van cruciaal belang.

De participatie in Air Littoral had beter niet plaats kunnen vinden. Op voorhand waren er indicaties dat het potentieel gering was en dat er enorme invoeringsproblemen zouden ontstaan.

De samenwerking met SAS, Swissair en Austrian biedt interessante vooruitzichten, zeker indien die geplaatst worden tegen de mogelijkheden die de bestaande samenwerking KLM/NWA biedt. Met een sterke Aziatische partner erbij ontstaat dan de eerste echte 'global airline'. Ondanks de vele obstakels op de weg ernaar toe, biedt de samenwerking tussen KLM en de 'quality alliance' veel mogelijkheden. Die liggen enerzijds op het gebied van een beter pakket aan dienstverlening (routenet/dienstregeling) en anderzijds op de mogelijkheid tot aanzienlijke kostenbesparingen. Tegen de achtergrond van de sterk toeneemende concurrentie van maatschappijen uit de VS en Azië, met zeer lage kostenniveaus en vaak een hoge servicegraad, is het samengaan een goede (en misschien wel de enige) mogelijkheid om in de concurrentiestrijd overeind te blijven.

D.J. Eppink

12. De Wit spreekt in zijn eerder aangehaalde artikel over "Het ontbreken van schaalvoordelen op ondernemingsniveau...". In dit artikel wordt duidelijk gemaakt dat schaalvoordelen wel degelijk een belangrijke rol spelen.