

# Profielwerkstuk Economie KLM - luchtvaarteconomie



Profielwerkstuk door een scholier

13744 woorden

18 maart 2003

★ 7,5

279 keer beoordeeld

Vak

Economie

## Voorwoord

Wetende dat ik een onderwerp moest bedenken voor mijn profielwerkstuk, raadpleegde ik het internet. Een voor scholieren opgerichte internetsite had de idee dat men een prima profielwerkstuk zou moeten kunnen schrijven over luchtvaarteconomie. Dit leek me een goed idee, en na enkele inperkingen van het onderwerp door mijzelf, dhr. Bulthuis en vooral mevr. Stolk kon mijn onderzoek beginnen. Uiteindelijk zou ik antwoord op de volgende vragen gaan proberen te vinden, met behulp van de twee vakken economie<sup>12</sup> en aardrijkskunde.

Hoofdvraag: Wat doet de KLM om zich staande te houden in de luchtvaart?

Deelvragen:

- Wat is de KLM?
- Welke diensten biedt de KLM aan?
- Wat is de huidige bedrijfseconomische situatie van de KLM?
- Met welke problemen/ontwikkelingen ziet de KLM zich momenteel geconfronteerd op het gebied van:
  - ☹️ milieu
  - ☹️ (internationale) wetgevingen en regels
  - ☹️ conjunctuur
  - ☹️ concurrentie
  - ☹️ de liberalisering van de luchtvaart
  - ☹️ technische ontwikkelingen
- Welke strategie past de KLM toe en/of is ze van plan toe te passen om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden?
- In hoeverre zal dit kans van slagen hebben:
- Welke doelstellingen heeft de KLM zich gesteld?
- Welke factoren spelen een rol bij deze doelstellingen en in hoeverre?
- Wat doet de KLM om deze doelstellingen te behalen?
- Welke rol speelt luchthaven Schiphol in het geheel van de KLM?

Aan de hand van eerder verzamelde bronnen en bronnen die ik gaandeweg ontdekte, was ik in staat dit profielwerkstuk te schrijven en uiteindelijk mijn vragen te beantwoorden.

Ik wens een ieder die dit leest veel leesplezier toe,

## **Inleiding**

Al ruim 80 jaar lang is de KLM de trots van Nederland als het gaat om de luchtvaart. De KLM begon in 1920 met het uitvoeren van een vlucht naar Londen, maar inmiddels heeft de KLM haar netwerk uitgebreid tot ruim 350 bestemmingen. Bovendien bezit de KLM meer dan 200 vliegtuigen en werken er meer dan 3000 mensen bij deze luchtvaartmaatschappij. De KLM is een enorm grote en ingewikkelde onderneming. Er komt heel veel bij kijken om een dergelijk groot bedrijf draaiende te houden. In dit werkstuk zal stukje bij beetje duidelijker worden welke zaken er allemaal komen kijken bij het draaiende houden van de KLM. Dat er meer bij komt kijken dan je in eerste instantie zou denken is vrij voor de hand liggend, maar hoe het mogelijk is dat de KLM nog bestaat kijkend naar alle externe factoren die hun invloed uitoefenen op de KLM is moeilijk te bevatten.

Dit profielwerkstuk is opgedeeld in vijf afdelingen. Elke afdeling brengt de lezer een stuk dichterbij de beantwoording van de hoofdvraag. Met de kennis opgedaan in de vorige afdeling kan de gelezen afdeling begrepen worden.

## **Afdeling 1**

### **Wat is de KLM?**

In dit eerste gedeelte van mijn profielwerkstuk onderzoek ik hoe de KLM ontstaan is, wat de KLM precies is, en hoe de KLM er bedrijfseconomisch voor staat.

De volgende deelvragen worden in deze afdeling behandeld:

- Wat is de KLM
- Welke diensten biedt de KLM aan?
- Wat is de huidige bedrijfseconomische situatie van de KLM?

### **1. Wat is de KLM?**

#### **§ 1.1 Inleiding**

##### **1.1.1 Vraagstelling hoofdstuk 1**

De letters KLM staan voor Koninklijke Luchtvaart Maatschappij. Waarom mag dit bedrijf zich Koninklijk noemen? Wat is de KLM voor onderneming? Het eerste wat duidelijk moet worden wil mijn profielwerkstuk

interessant zijn is wat de KLM nou eigenlijk is. In dit hoofdstuk komen dan ook de volgende vragen aan de orde:

- Hoe is de KLM ontstaan?
- Hoe heeft de KLM zich ontwikkeld in de tijd dat ze bestaat?
- In welke markt opereert de KLM?

## § 1.2 Hoe is de KLM ontstaan?

### 1.2.1 De KLM

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij NV (KLM) is een wereldwijd opererende luchtvaartmaatschappij. Haar thuisbasis is Amsterdam Schiphol Airport, één van de modernste mainports van de wereld. KLM vormt het middelpunt van de KLM Groep, waarvan ook KLM cityhopper, KLM uk en Transavia deel uitmaken. KLM en haar partners vliegen naar meer dan 360 steden, in 78 landen op zes continenten.

### 1.2.2 De eerste jaren

De Koninklijke Luchtvaart Maatschappij werd opgericht op 7 oktober 1919. Hiermee is de KLM weliswaar niet de allereerste, maar wel de oudste geregelde internationale luchtvaartmaatschappij, die nog steeds onder haar oorspronkelijke naam bestaat.

De eerste vlucht vond plaats op 17 mei 1920, toen een in Engeland gehuurde De Havilland DH-16 met de Engelse piloot Jerry H. Shaw, in opdracht van de KLM een vlucht uitvoerde van Londen naar Amsterdam. Het vliegtuig vervoerde twee Engelse journalisten, een lading Engelse kranten en een brief van de Londense Lord-Mayor aan de Burgemeester van Amsterdam. Dat was het begin van wat nu de oudste internationale luchtverbinding is, die nog steeds door de oorspronkelijke maatschappij wordt onderhouden.

Op de volgende twee bladzijden staat een chronologische weergave van de eerste tien jaren van de KLM.

1919

Brief van Koningin Wilhelmina

Op 12 september 1919 stuurt Koningin Wilhelmina een brief waarin de naam van de KLM vastgesteld wordt, en de KLM wordt uitgeroepen tot koninklijke vliegmaatschappij.

1920

Aankomst eerste vlucht

Op 17 mei van dit jaar komt de eerste vlucht van de KLM aan: van Londen naar Amsterdam. Inmiddels zijn de KLM en luchthaven Schiphol onlosmakelijk met elkaar verbonden.

1921

Het eerste Fokker vliegtuig

In 1921 Bestelt de KLM zijn eerste Fokker-vliegtuig: de Fokker F-II

1922

Eerste vlucht naar Brussel

In 1922 beginnen de vluchten van en naar Brussel.

1023

Kratten met Kippen

Vanaf het begin heeft de KLM zich op passagier-, vracht- en postvervoer gefocust.

1924

Eerste bemande vlucht naar Indonesië

De droom van de jonge luchtvaartmaatschappij was een vlucht naar de kolonie Indonesië. In 1924 begon de KLM met de realisatie hiervan. Dit gebeurde met de Fokker F-VII. De totale af te leggen afstand was 15.373 kilometer. Het kostte de bemanning 55 dagen om Indonesië te bereiken.

1925

Fokker F-VIIA

De Fokker F-VIIA kwam in de vloot van de KLM in 1925. Er pasten 8 passagiers in, maar kon ook gebruikt worden om 900 kilo goederen te vervoeren.

1926

Verwarmde Cabines

De KLM voegde vaak nieuwe bestemmingen toe aan zijn netwerk. Ook de meer noordelijk gelegen steden werden niet vergeten. Vluchten naar Malmo startten in 1926. Verwarmde cabines zorgden voor meer comfort tijdens de reis.

1927

1ste intercontinentale chartervlucht

De KLM heeft veel records op zijn naam staan. Zo ook die van de eerste intercontinentale chartervlucht. Deze werd in 1927 mogelijk gemaakt door een Amerikaanse millionair

1928

Fokker F-VIIB

De experimentele vlucht in 1924 had bewezen dat Indonesië per lucht bereikt kon worden. Steeds meer mensen werden voorstander van Indonesië als reguliere bestemming van de KLM. Enkele proefvluchten met de Fokker F-VIIB wezen uit dat er 13.000 liter brandstof en olie nodig was voor deze vlucht. Dit is tien maal zo weinig als dat er tegenwoordig nodig is voor een dergelijke vlucht. Tegenwoordig heb je echter meer dan 100 maal zoveel zitplaatsen.

Het valt op dat er nog een hele wereld te ontdekken viel voor de KLM. De KLM is opgericht in een tijd waarin luchtvaart nog in de steigers stond, en nog niet van essentiële betekenis voor de economie en

logistiek. De KLM is een luchtvaartmaatschappij die er vanaf het allereerste begin van de luchtvaart bij is geweest. Al snel werd duidelijk dat de snelle technische ontwikkelingen ervoor zorgden dat ook de luchtvaart zich snel ontwikkelde, en langzaam uitgroeide tot een zeer belangrijke vorm van vervoer. Om te illustreren dat deze razendsnelle progressie jarenlang voortduurde staat hieronder een overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen binnen de KLM sinds haar oprichting.

### § 1.3 Hoe heeft de KLM zich ontwikkeld in de tijd dat ze bestaat?

#### 1.3.1 De belangrijkste gebeurtenissen in het verleden van de KLM

Om te bekijken hoe de KLM zich heeft ontwikkeld in de tijd dat ze bestaat, staat hieronder een lijst met de belangrijkste gebeurtenissen binnen de KLM sinds begin jaren '30.

1929 Reguliere vluchten naar en van Indonesië

1931 Het eerste vrachtvliegtuig van de KLM, de 'Carley Jumbo'

1936 De eerste stewardessen treden in dienst van de KLM

1937 De bemanning van de KLM vliegtuigen wordt uitgebreid met radiokundigen en mannelijke stewards.

1938 Dit jaar verlengt de Koninklijke Nederlandse Indische Luchtvaartmaatschappij (KNILM) de vlucht van Nederland naar Indonesië tot in Australië.

1939 De KLM schildert met grote letters 'HOLLAND' op haar vliegtuigen, om zo haar neutraliteit in WOII te verduidelijken.

1940 De Douglas DC5 wordt ingezet om de Nederlandse Antillen met Suriname te verbinden.

1941 Vanwege de Duitse bezetting van Nederland voert de KLM geen vluchten meer uit vanuit Nederland. Wel blijft ze actief in Engeland en zuid Europa.

1945 Na de Tweede Wereldoorlog blijkt dat de KLM veel schade heeft opgelopen. De jaren na WOII heeft de KLM nodig om zich opnieuw op te bouwen.

1948 In WOII is de vliegtuigtechniek aanzienlijk vooruitgegaan. Deze jaren worden veel modernere type vliegtuigen aan de vloot toegevoegd, zoals de Convair 240 en de Douglas DC-6.

1949 De KLM vestigt haar nieuwe hoofdkantoor in Den Haag.

1953 De drijvende kracht achter de KLM, Albert Plesman, overlijdt in dit jaar op 64-jarige leeftijd.

1957 De KLM neemt het revolutionaire vliegtuig 'Vicker Viscount' op in haar vloot. Dit vliegtuig was de eerste stap richting de Jumbojets van tegenwoordig.

1959 Dit jaar en het jaar erop staat in het teken van vernieuwende types vliegtuigen. Oude 'piston' modellen worden vervangen door 'jets'.

1964 De Douglas DC-8F freighter wordt in de vloot van de KLM opgenomen. Dit vliegtuig kan 35.000 kilo vracht vervoeren.

1969 In het jaar van de KLM haar 50ste verjaardag verdubbelt de KLM haar order voor de Boeiing 747 van 3 in totaal naar 6. Dit gigantische vliegtuig is was van enorm belang binnen de luchtvaart.

1971 In dit jaar wordt de eerste Boeiing 747 geleverd.

1974 De KLM maakt als eerste luchtvaartmaatschappij onderscheid in klassen. Als eerste introduceert ze

de Full Fare Facilities service, de voorloper van de huidige 'Business Class'.

1975 Met trots vervoerd de KLM dit jaar haar 5000ste paard.

1977 In Tenerife botsen twee vliegtuigen op elkaar, waaronder een van de KLM, waar meer dan 250 dodelijke slachtoffers bij vallen. Fig. 2.3 Men kon alvast wennen aan de afmetingen van de 747

1978 De KLM breidt haar vluchtnetwerk verder uit naar Midden Amerika.

1979 Los Angeles wordt als bestemming toegevoegd.

1981 Pilot Hurdman stopt met vliegen: de laatste niet-Nederlandse piloot binnen de KLM.

1986 De KLM wordt door de 'Air Transport World' uitgeroepen tot vliegmaatschappij van het jaar.

1988 In mei van dit jaar wint de KLM de 'Air Cargo Forum Award'.

1990 Om tegemoet te komen aan de wensen van de klant, breidt de KLM haar 'business class' uit om zo haar service te verbeteren.

1993 De KLM en Northwest Airlines sluiten een alliantie.

1995 De introductie van de Boeiing 767.

1996 De KLM koopt 25% van 'Kenya Airlines'.

1997 De KLM en Northwest Airlines tekenen een langetermijncontract. Op een ceremonie op 29 september 1997 tekenen beide directeuren een tienjarig contract wat zou leiden tot de succesvolle samenwerking.

1998 Alitalia en de KLM tekenen een samenwerkingscontract, waarin afgesproken wordt op het gebied van vracht- en personen vervoer zal worden samengewerkt.

Opvallend aan deze lijst is dat de KLM door de jaren heen steeds andere typen vliegtuigen aan haar vloot heeft toegevoegd. Dit zal ongetwijfeld komen vanwege het feit dat er ook steeds snellere, betere en grotere vliegtuigen werden ontwikkeld, zodat het efficiënter en veiliger vliegen was met de nieuwere types. Ook is te zien dat bij het ouder worden van de luchtvaart het blijkbaar aantrekkelijk is allianties te vormen met andere luchtvaartmaatschappijen, voorheen misschien wel een concurrent van de KLM.. De toevoeging van steeds meer locaties en bestemmingen van de KLM heeft wellicht ook te maken met die concurrentie, en misschien ook door de mogelijkheden die nieuwe technieken met zich meebrengen. Deze drie opvallende punten die dit overzicht laten zien worden later dit onderzoek uitvoerig besproken.

#### **§ 1.4 In welke markt opereert de KLM?**

Zoals wel bekend is opereert de KLM in de luchtvaartmarkt. Wat echter de aandachtspunten zijn binnen deze markt is de vraag. Het volgende inleidende stuk voor het hoofdstuk 'Marktordening' uit de bron 'Essays over Luchtvaart: Een verkenningsvlucht voor nieuw beleid' illustreert de moeilijkheden die binnen de luchtvaartmarkt onder andere spelen:

Uit dit stuk tekst blijkt dat de luchtvaartmarkt een zeer ingewikkelde markt is. O.a. de volgende problemen en aandachtspunten komen volgens dit stuk bij de huidige luchtvaart kijken:

- Internationale regelgevingen
- Overheidsbemoedienis

- Mogelijkheden van de faciliteiten en het netwerk van luchthavens
- Veiligheid
- Milieu
- Overlast vliegverkeer
- Hevige concurrentie
- Productdifferentiatie

Het blijkt dus dat de luchtvaartmarkt een zeer ingewikkelde en aan banden gelegde markt is, waar elke beslissing die genomen moet worden zeer uitvoerig vanuit verschillende oogpunten en criteria beoordeeld moet worden.

## **2. Welke diensten biedt de KLM aan?**

### **§ 2.1 Inleiding**

#### 2.1.1 Vraagstelling hoofdstuk 2

Zoals elk bedrijf heeft de KLM bepaalde doelgroepen waar ze zich op richt. In de loop der jaren heeft de KLM zich dan ook ontwikkeld tot een bedrijf met een bepaald imago. Dit imago is sterk afhankelijk van de diensten die je aanbiedt en de kwaliteit ervan. Om te onderzoeken welke diensten de KLM aanbiedt en wat de ervaren kwaliteit ervan is, stel ik de volgende vragen in dit hoofdstuk:

- Welke diensten biedt de KLM aan?
- Waarom kiest de KLM voor het aanbieden van deze diensten?

### **§ 2.2 Welke diensten biedt de KLM aan?**

#### 2.2.1 Welke diensten biedt de KLM aan?

Voor klanten kan onderscheid worden gemaakt tussen vier verschillende diensten die direct betrekking hebben tot vervoer via de lucht, namelijk

- Vrachtvervoer
- Passagiersvervoer Economyclass
- Passagiersvervoer Businessclass
- Engineering & Maintenance

Wat vrachtvervoer is moge duidelijk zijn: het vervoeren via het vliegtuig van vracht. Het passagiersvervoer wordt opgedeeld in twee verschillende klassen: de Economy- en de Businessclass. De Businessclass is een soort 1e klas: luxer en uitgebreider dan de Economyclass. Dit zou je kunnen vergelijken met het 1e en 2e klas reizen bij de NS. Engineering & Maintenance houdt in dat de KLM onderhoud aan vliegtuigen en bijbehoren biedt. Dit doet de KLM voor meer dan 20 vliegmaatschappijen, en vormt inmiddels een belangrijke kernactiviteit van de KLM

#### 2.2.2 Waarom kiest de KLM voor het aanbieden van deze diensten?

De KLM wil onderscheid maken in deze diensten. Voor de klant moet concreet duidelijk zijn wat de verschillen zijn van de door de KLM aangeboden diensten. Exclusiviteit vindt je bij de businessclass, terwijl

de economyclass ook helemaal niet verkeerd is. Ook voor (potentiële) klanten van het vrachtvervoer moet duidelijk zijn waarom ze voor de KLM moeten kiezen.

De KLM houdt op haar site het hiernaast staande 'verkooppraatje' voor de economyclass. Natuurlijk probeert de KLM hier mensen over te halen met de KLM te vliegen. De KLM zet dus alle punten van haar service op een rij waarmee ze klanten denkt te trekken. Als verkooppraatje voor de businessclass vertelt de KLM dat het met de businessclass nog luxueuzer en aantrekkelijker reizen is dan reizen met de economyclass. Door onderscheid te maken tussen business- en economyclass hoopt de KLM meer klanten te trekken. Businessclass is duurder, maar ook exclusiever. Economyclass is goedkoper en wat minder luxe. Zakelijke reizigers kennen een lagere prijselasticiteit voor vluchten en zijn bereid relatief veel te betalen voor frequent flyer faciliteiten (als je regelmatig vliegt met de KLM kan je van speciale services profiteren), een hoge frequentie van vluchten en het voorkomen van overstappen.

Luchtvaartmaatschappijen kunnen door het concentreren van verbindingen op een centrale luchthaven hogere prijzen vragen aan deze reizigers. Dit is de reden waarom de KLM zich voornamelijk richt de businessclass: Een lagere prijselasticiteit, dus minder afhankelijk van de conjuncturele kant van de economie.

Het vrachtvervoer vraagt een compleet andere benadering, en zal ook een ander soort klanten trekken.

### **3. Wat is de huidige bedrijfseconomische situatie van de KLM?**

#### **§ 3.1 Inleiding**

Deze deelvraag is voornamelijk van belang om te zien in welke mate de KLM zichzelf kan onderhouden. Bovendien weten we hierna vanuit welke uitgangspositie de KLM opereert. Om te kijken wat de huidige bedrijfseconomische situatie is van de KLM, stel ik me de volgende vragen in dit hoofdstuk:

- Welk marktaandeel heeft de KLM?
- Wat waren de vervoersaantallen afgelopen jaar?
- Hoe staat de KLM er financieel voor?

#### **§ 3.2 Welk marktaandeel heeft de KLM?**

In de volgende grafiek valt te zien hoe groot het marktaandeel van de KLM is, en welke vliegtuigmaatschappijen geallieerd zijn met eerdere concurrenten:

Blijkbaar zijn er 4 (relevante) allianties binnen de luchtvaart. De KLM staat op nummer 13 qua marktaandeel. Deze grafiek dateert uit eind 2000, dus inmiddels zou het kunnen zijn dat de situatie is veranderd, het is echter zo dat de IATA (International Air Transport Association) geen gratis statistieken verschaft, en een recentere grafiek niet mogelijk is. Over de samenwerking van de KLM met andere maatschappijen kan gezegd worden dat het aandeel van de KLM-alliantie wat betreft de lijnvluchten 22,4% is in totaal, en het aandeel van de KLM-alliantie in het transfervervoer 14,9%.

#### **§ 3.3 Wat waren de vervoersaantallen het afgelopen jaar?**

In het boekjaar 2001/02 werden 15.949.000 passagiers en 490.000 ton vracht en post vervoerd. Qua



internationaal vervoer in tonkilometers neemt de KLM onder de ruim 260 IATA maatschappijen de 7e plaats in. De vliegtuigen van de KLM en partners verbinden meer dan 360 steden in 78 landen op 6 continenten. Op 31 maart 2002 waren bij de KLM wereldwijd 30.381 medewerkers in dienst, waarvan 26.728 in Nederland en 3.653 daarbuiten. Afgelopen jaren is het aantal reizende passagiers dat met de KLM vloog enorm toegenomen. De volgende grafiek illustreert dit:

Te zien valt dat in de jaren '90 het aantal via de KLM reizende passagiers meer dan verdubbeld is, van +/- 6.000.000 naar +/- 15.000.000. In het boekjaar 2001-2002 werden maar liefst 15.900.000 passagiers vervoerd. Er zijn geen gegevens die vertellen hoeveel procent daarvan businessclass reisde. De explosieve groei van het aantal vliegpassagiers heeft te maken met de enorme economische groei in deze periode. Natuurlijk speelt de bevolkingsgroei ook een beetje mee, alleen deze is te verwaarlozen t.o.v. de groei van de economie.

### § 3.4 Hoe staat de KLM er financieel voor?

#### 3.4.1 Verslechtering economie

In het boekjaar 2001/2002 behaalde de KLM een omzet van 6.532 miljoen euro. Van de totale omzet betrof in 2001/2002 ca. 11% werk voor derden. Dit betreft voornamelijk onderhoud van vliegtuigen en motoren van andere luchtvaartmaatschappijen. In het jaarverslag van 2001 /2002 tref ik de volgende gegevens aan: ( zie fig. 3.5). Opvallend is dat in het seizoen 2001/2002 de bedrijfsinkomsten enorm zijn gedaald. Mede hierdoor werd een negatief resultaat in dit seizoen geboekt. Dit is het gevolg van een zeer verslechterde economie als gevolg van de aanslagen op de Verenigde Staten 11 september 2002. Het was met name de luchtvaart die in het hart getroffen werd. Veel minder passagiers kozen voor het vliegen, met als gevolg een onverwachte lage omzet en een gigantische beurscrash. Ook daarna is het aandeel KLM blijven zakken. Voor de Nederlandse economie is 2002 een slecht jaar. Hieronder een illustratie die de koers van een aandeel KLM het afgelopen jaar laat zien: Opvallend is hoe enorm het aandeel is gekelderd het afgelopen jaar. De koers van het aandeel KLM heeft echter geen invloed op het eigen vermogen van de KLM. De KLM heeft namelijk de aandelen al geplaatst, en heeft het geld al binnen.

#### 3.4.2 Belangrijke kerngetallen

Enkele financiële gegevens vertellen hoe sterk een bedrijf in zijn schoenen staat. Door het rendement, de solvabiliteit en de liquiditeit van de KLM te analyseren, kan ik dus concluderen of de KLM financieel gezien sterk is.

Er zijn twee verschillende soorten rendementen. Het rendement op het eigen vermogen vertelt in welke mate het eigen vermogen verantwoordelijk is voor de omzet. Dit wordt berekend door het nettoresultaat na dividenduitkering aan de aandeelhouders van preferente en prioriteitsaandelen te delen door het gemiddelde eigen vermogen na aftrek van de preferente en prioriteitsaandelen. Figuur 3.5 laat zien dat dit rendement in het boekjaar 2001/2002 -7.8% is. De oorzaak van dit negatieve rendement is het negatieve nettoresultaat in het boekjaar 2001/2002 van 156 miljoen euro.

Het rendement op het werkzame vermogen is een indicator die aangeeft in hoeverre het bedrijfsresultaat behaald wordt met behulp van niet-liquide middelen. Dit rendement wordt berekend door het

bedrijfsresultaat en het resultaat van deelnemingen op te tellen, en vervolgens te delen door het gemiddelde werkzame vermogen (= De som vaste activa, voorraden en vorderingen min de kortlopende schulden). Het boekjaar 2001/2002 kent een rendement op werkzaam vermogen van  $-0.7\%$ . Dit rendement is ook negatief, wat wordt veroorzaakt door het negatieve bedrijfsresultaat in het seizoen 2001/2002. Duidelijk wordt dat 2001/2002 een boekjaar met slechte resultaten was. Dit heeft met name als oorzaak de ramp op 11 september 2001 waardoor er uiteindelijk veel potentiële omzet verloren is gegaan, waardoor de begroting niet meer helemaal rond te krijgen bleek. Opvallend is wel dat het eigen vermogen en het werkkapitaal niet verslechterd zijn.

Er zijn twee andere financiële indicatoren die belangrijk zijn binnen de financiële huishouding van de KLM. Dit zijn de liquiditeit en de solvabiliteit. De liquiditeit is de verhouding tussen de vlottende activa en het kortlopende vreemd vermogen. Vlottende activa zijn liquiditeiten zoals kas en bank en ook activa waaruit op korte termijn geld vrijkomt, zoals debiteuren en voorraden gereed product. Bij de liquiditeit gaat het erom of de onderneming voldoende geld beschikbaar heeft om aan de direct opeisbare betalingsverplichtingen te kunnen voldoen.

De verhouding tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen is de solvabiliteit. Daarbij is de vraag aan de orde of de onderneming voldoende eigen vermogen heeft om in geval van faillissement alle verschaffers van vreemd vermogen hun geld terug te betalen. Wordt het eigen vermogen te klein, of zelfs negatief doordat er met verlies wordt gewerkt, dan zijn de vermogensverhoudingen verstoord. De solvabiliteit is dan onvoldoende om kredietverschaffers en leveranciers het nodige vertrouwen te geven. De volgende passage uit het jaarverslag van de KLM boekjaar 2001/2002 illustreert de ontwikkeling van de solvabiliteit en de liquiditeit.

Vanwege de overheidssteun en de positieve ontwikkeling van het werkkapitaal is de financiële positie van de KLM niet enorm verslechterd. De KLM heeft tamelijk veel geluk gehad in financieel opzicht met deze steun. Een negatief bedrijfsresultaat bleek onvermijdbaar, maar een voorzichtige en behoudende aanpak heeft ervoor gezorgd dat de KLM niet in een benarde positie is gekomen en dat schuldeisers niet met lege handen vertrokken.

Figuur 3. 5 Kerncijfers KLM 2000-2002 (Bron: Jaarverslag KLM 2001/2002)

## **AFDELING 2**

### **Met welke problemen/ontwikkelingen ziet de KLM zich geconfronteerd?**

De volgende deelvragen worden in deze afdeling behandeld:

- Met welke problemen/ontwikkelingen ziet de KLM zich geconfronteerd?
- Welke strategie past de KLM toe en/of is ze van plan toe te passen om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden?
- In hoeverre zal dit kans van slagen hebben?

Ik kijk naar de volgende factoren:

- (internationale) Wetgevingen en regels
- Milieu
- Conjunctuur
- Concurrentie
- Liberalisering van de luchtvaart
- Technische ontwikkelingen

#### **4. Wetgevingen en regels**

##### **§ 4.1 Moeilijkheden met betrekking tot wetgevingen en regels**

In deze paragraaf bekijk ik verschillende (internationale) wetgevingen en regels waar de KLM rekening mee moet houden. Gezien het internationale karakter van de KLM zullen er veel verschillende en afwijkende wetten bestaan. De laatste jaren gebeurt het steeds vaker dat er internationaal afspraken gemaakt worden, in verband met de liberalisering van de luchtvaart. Het beleidsinstrument dat in Nederland door de overheid gebruikt wordt om de regels voor de luchtvaart vast te stellen heet het Directoraat-generaal Luchtvaart. Deze instantie is een deel van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Het Directoraat-Generaal Luchtvaart maakt beleid op het gebied van Milieu, Veiligheid, Capaciteit en Marktordening. Vier belangrijke thema's in de luchtvaart die niet altijd samen gaan. Hieronder een citaat van de website van het DGL:

Duidelijk is dus dat er veel kennis, ervaring en vaardigheid voor nodig is om tot een beleid te komen waar iedereen grotendeels tevreden mee is. De laatste jaren is er dan ook veel te doen geweest betreffende de uitbreiding van Schiphol, de thuishaven van de KLM. Schiphol wilde er een 5e baan bijbouwen. Dit stuitte echter op veel kritiek van omwonenden en milieuactivisten. Wat moet je dan besluiten als overheid? Je kan de klagers gelijk geven door het verbieden van een 5e baan, maar je kan ook Schiphol in zijn gelijk stellen, en Schiphol zijn baan laten bouwen. Het is echter vaak een stuk gecompliceerder, en vaak wordt gezocht naar de gulden middenweg: Uiteindelijk komt er wel een 5e baan, maar die moet op een stuk grond komen in een relatief dunbevolkt gebied.

Wat daadwerkelijk de invloed van regelgeving op de KLM is gaan we nu onderzoeken. De volgende zaken rondom regelgeving zijn voor de KLM van belang:

Open skies-verdragen: Vrije toegang tot elkaars luchtruim en elkaars vliegvelden en het recht om daar onbeperkt gebruik van te maken. Een open skies-overeenkomst is een verdrag dat wordt afgesloten tussen regeringen. In het geval van KLM heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat een open skies-verdrag getekend met de Verenigde Staten. De regeringen spelen die rechten vervolgens door aan hun nationale luchtvaartmaatschappijen.

Antitrust: Het recht van twee partijen om op een bepaalde markt samen te mogen werken zonder dat de mededingings- autoriteiten daar bezwaar tegen maken. Antitrust is letterlijk een vrije gezamenlijke marktbenadering, waarbij je jezelf kunt positioneren als één marktpartij.

Landingsrechten: Afgesloten door nationale overheden, waarbij een land het recht krijgt te mogen vliegen

op een bepaalde bestemming. Als KLM op Hongkong wil vliegen, moet Nederland eerst zo'n verdrag afsluiten met China.

Deze drie dingen zijn voor de KLM van cruciaal belang. Vaak is het echter zo dat de regering nou juist degene is die deze factoren 'voor elkaar moet krijgen'. Dit bewijst dat de KLM in hoge mate afhankelijk van de Nederlandse overheid is, en in zekere mate ook afhankelijk van buitenlandse overheden. Bij de eenwording van Europa speelt ook zeker de EU een grote rol: Er worden op Europees niveau bindende afspraken gemaakt. Dit levert in sommige gevallen moeilijkheden op. Het volgende krantenartikel uit het Utrechts Nieuwsblad illustreert dit:

De bemoeienis van overheden binnen de luchtvaart is dus groot. Anderzijds zouden luchtvaartmaatschappijen ook niet zonder de regelende rol van de overheid kunnen. Hoe afhankelijk de KLM van de overheid is verduidelijkt het volgende artikel uit het dossier over de KLM van het NRC handelsblad:

Natuurlijk is het opvallend en merkwaardig dat de KLM nooit een door de overheid beheerd bedrijf is geweest, terwijl de KLM wel in sterke mate afhankelijk lijkt te zijn van de overheid. De overheid moet afspraken maken met het buitenland over vliegverkeer, de overheid moet financieel ingrijpen wanneer de KLM aan de afgrond balanceert en bovendien is de overheid verantwoordelijk voor een goed geregelde infrastructuur en een moderne luchthaven waar de KLM vanuit kan opereren.

De economische spelregels voor de burgerluchtvaart zijn vastgelegd in het Verdrag voor de Internationale Burgerluchtvaart, ook wel het Verdrag van Chicago genoemd. In dit verdrag erkennen de verdragsluitende staten dat elke staat volledig zeggenschap heeft over het luchtruim boven zijn grondgebied. Bovendien bepaalt het Verdrag van Chicago dat een 'geregelde internationale luchtdienst' over of naar het grondgebied van een staat alleen mag worden uitgevoerd met speciale toestemming van die staat. Dit betekent dus dat tussen staten luchtvaartovereenkomsten moeten worden afgesloten die het luchtverkeer mogelijk maken. In Nederland voert het Directoraat-Generaal Luchtvaart onderhandelingen met de luchtvaartautoriteiten van andere landen over de toegang van Nederlandse luchtvaartmaatschappijen tot buitenlandse markten en de toegang van buitenlandse luchtvaartmaatschappijen in Nederland. In de meeste gevallen gaat het om het aanpassen van bestaande overeenkomsten, maar in enkele gevallen wordt ook een nieuwe overeenkomst afgesloten. De luchtvaartmaatschappijen van een land (in Nederland bijvoorbeeld de KLM) zijn dus volledig afhankelijk van de overheid waar het hun mogelijkheden betreft een luchtverbinding tot stand te brengen.

#### **§ 4.2 Hoe speelt de KLM in op deze regels en wetten?**

Zoals eerder onderzocht zijn er voor de KLM drie zaken wezenlijk belangrijk qua regelgeving wanneer er puur naar het operationele gedeelte gekeken wordt. Dit zijn de open-skies verdragen, landingsrechten en het antitrust principe. De overheid heeft zeer veel zeggenschap wanneer het gaat om deze drie zaken. Tussen de staten moeten verdragen gesloten worden die het luchtverkeer mogelijk maken. Een blauwdruk voor dergelijke verdragen was en is nog steeds het 'Bermuda Agreement'. Dit eerste bilaterale luchtvaartakkoord werd in 1946 door de Verenigde Staten en Groot-Brittannië overeengekomen. Het DGL voert namens de Nederlandse staat bilaterale (tweezijdige) onderhandelingen met de

luchtvaartautoriteiten van andere landen. Doel is voldoende markttoegang en marktwerking voor de luchtvaartsector te verzekeren en voldoende verbindingen van en naar Schiphol mogelijk te maken voor reizigers en verladers. Staten wisselen in hun bilaterale luchtvaartovereenkomsten onderling vrijheidsrechten uit. In de overeenkomst wordt geregeld dat elke staat één of meer nationale luchtvaartmaatschappijen kan aanwijzen die de overeengekomen rechten mogen benutten. Naast de uitwisseling van deze commerciële rechten worden in de luchtvaartovereenkomsten onder andere ook bepalingen opgenomen over capaciteit, routes, frequenties, type toestellen, tarieven, wederzijdse erkenning van bewijzen van luchtwaardigheid van de vloot, douane formaliteiten en dergelijke.

In het Verdrag van Chicago werden de volgende 'vrijheden' betreffende de luchtvaart vastgelegd:

1e vrijheid: Het recht over elkaars grondgebied te vliegen zonder een tussenlanding te maken;

2e vrijheid: Het recht op elkaars grondgebied te landen voor niet-economische (technische) doeleinden, bijvoorbeeld bijtanken, wisseling van bemanning etc;

3e vrijheid: Het recht om betalende lading te vervoeren (passagiers, vracht en post) van het eigen land van de luchtvaartmaatschappij naar een ander land;

4e vrijheid: Het recht om betalende lading te vervoeren van een ander land naar het eigen land van de luchtvaartmaatschappij;

5e vrijheid: Het recht om betalende lading te vervoeren tussen twee vreemde landen, op een route die begint of eindigt in de eigen staat;

6e vrijheid: Het recht om betalende lading te vervoeren tussen twee vreemde staten, via de eigen staat (in feite een combinatie van de 3e en 4e vrijheid);

7e vrijheid: Het recht om betalende lading te vervoeren tussen twee vreemde staten zonder de 'eigen' staat aan te doen;

8e vrijheid: Het recht om in een vreemde staat binnenlands vervoer te verrichten (cabotage).

Elk land heeft de bovenstaande rechten. Het verdrag van Chicago is bedoeld om elke staat algemene rechten te verschaffen, die het bijvoorbeeld mogelijk maken door het luchtruim van een andere staat te vliegen. Wanneer een staat het luchtruim van een andere staat wil gebruiken voor zakelijke of economische doeleinden, dan dienen er bilaterale overeenkomsten te worden gesloten. Dankzij deze rechten behoeft de KLM geen rechten te vergaren van landen die ze niet gebruikt om economische doeleinden.

Het antitrust principe is een vraagstuk over hoe ver luchtvaartmaatschappijen mogen gaan in hun samenwerking. De Nederlandse overheid zou tegen de KLM kunnen zeggen dat ze té ver gaan in hun samenwerking met bijvoorbeeld Northwest Airlines. Normaal gesproken worden samenwerkingsverbanden verboden wanneer er sprake is van kartelvorming: De samenwerking van de twee maatschappijen gaat gepaard met hogere prijzen voor de consument.

Het aangaan van allianties heeft voordelen voor de deelnemende luchtvaartmaatschappijen. Door routenetwerken aan elkaar te knopen beschikken de partners van een alliantie in één klap over een veel dichter

en uitgebreider netwerk. Dit is eigenlijk de grootste winst van samenwerking. Vluchten die voor een maatschappij eerst onrendabel waren, kunnen nu wel worden uitgevoerd doordat combinaties met andere vluchten mogelijk zijn. Ook kan de frequentie op bepaalde routes vergroot worden.

Veelal gebruiken de deelnemende partijen daarbij het instrument 'code sharing'. Dit is het gebruik maken van elkaars vluchtcodes voor aansluitende vluchten waardoor de vlucht in het computer reserveringssysteem als rechtstreeks gepresenteerd wordt. Dit levert voordelen op in het verkoop- en/of distributieproces.

Het vormen van allianties levert de deelnemende maatschappijen ook kostenbesparing op. Zij kunnen bijvoorbeeld hun verkooppunten samenvoegen, onderhoudsfaciliteiten delen, gezamenlijk adverteren en samen vloot, goederen en diensten inkopen.

In tegenstelling tot andere internationaal opererende ondernemingen (zoals Ahold, Philips, etc.) kunnen luchtvaartmaatschappijen vooralsnog geen grensoverschrijdende fusies aangaan. De reden is dat onder het huidige, op het Verdrag van Chicago gebaseerde bilaterale regime, luchtvaartmaatschappijen hun rechten om bepaalde routes te mogen vliegen in principe zullen kwijtraken zodra een substantieel deel van de aandelen van, en de effectieve controle over een luchtvaartmaatschappij in buitenlandse handen vallen (ownership and effective control).

De alliantie van KLM met Northwest heeft geleid tot een substantiële toename van de luchtvaart op Schiphol en daarmee tot een versterking van de rol van Schiphol als 'hub' (centrale/overstap luchthaven in Europa).

Over het algemeen heeft de vorming van allianties voor de reiziger een aantal voordelen zoals: lagere prijzen, meer vliegtuigstoelen, een bredere keuze aan bestemmingen en betere bereikbaarheid. Omdat er door alliantievorming dichtere en uitgebreidere netwerken ontstaan, behoeven passagiers minder vaak in te checken. Verder is er sprake van kortere wachttijden bij overstappen omdat de vliegschema's van de samenwerkende partijen meestal goed op elkaar aansluiten.

In wezen is de KLM bij deze wetkundige factoren binnen de luchtvaart sterk afhankelijk van de Nederlandse overheid. De KLM kan natuurlijk de overheid wel dringend vragen te gaan onderhandelen met een bepaald land, echter zal uiteindelijk het resultaat van de eventuele onderhandelingen tussen de overheden doorslaggevend zijn. Eigenlijk heeft de KLM zo weinig invloed in de regelgeving en in afspraken, dat de KLM niets anders kan doen dan toekijken en de regels aanvaarden, maar ook zeker gebruik maken van regels. Een alliantie aangaan is hier een voorbeeld van een mogelijkheid die niet tegengehouden wordt door internationale afspraken of verdragen. De mogelijkheden voor luchtvaartmaatschappijen zijn enerzijds op dit gebied erg beperkt, maar anderzijds worden door regels en wetten ook veel luchtvaartmaatschappijen beschermd.

## **5. Het Milieu**

### **§ 5.1 Het Milieu als probleemfactor**

#### **5.1.1. Het milieu**

De laatste tientallen jaren is het milieu een maatschappelijk probleem geworden. Immers wanneer we nu geen rekening met het milieu zouden houden, plukken we daar later de rotte vruchten van. Bovendien zorgt luchtvaart ook voor veel geluidsoverlast, met name rondom luchthavens, waar enorm veel

vliegtuigen per dag landen en opstijgen. Een vliegtuig stoot uitlaatgassen uit wat ook niet goed voor het milieu is. De overheid probeert deze nadelen voor het milieu te beperken, maar moet daarbij ook rekening houden met zaken zoals de economie en de daarbijkomstige zaken.

Om te kijken of de KLM werkelijk zorgt voor overmatige milieuvervuiling, heb ik op de volgende twee bladzijden enkele diagrammen geplaatst. Op de eerste bladzijde diagrammen met betrekking tot emissie. De pagina die daarop volgt bevat diagrammen die gaan over geluidshinder en een plaatje uit een artikel uit de telegraaf die aantoont dat luchtverkeer i.v.m. andere vormen van verkeer vrij schoon is. De KLM maakt voor de berekening van de emissies zoveel mogelijk gebruik van actuele vluchtgegevens (o.a. temperatuur, druk, snelheid etc.). Als dit voor een vliegtuigtype niet mogelijk is, worden de emissies op basis van handboekgegevens bepaald.

Te zien valt dat de luchtvaart 11% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot voor zijn rekening neemt. Het wegverkeer vormt een veel groter aandeel, namelijk 74%.

Verder valt te zien hoeveel ozonlaagaantastende stoffen de KLM de lucht in heeft laten 'ontsnappen'. Hier heb ik echter geen vergelijkend materiaal over.

### 5.1.2 De overheid

Over het milieu is de laatste jaren veel te doen geweest in de media. Sinds de jaren '70, toen echt duidelijk werd hoe slecht bepaalde elementen, door de mens veroorzaakt, voor het milieu zijn, is men serieus gaan denken aan methoden om bijvoorbeeld uitstoot van gassen zoveel mogelijk te beperken. De luchtvaart brengt behalve veel uitlaatgassen echter ook veel geluidshinder met zich mee. De overheid besloot zich te gaan bemoeien met het milieubeleid, en door middel van het opleggen van bepaalde regels en criteria hoopte de overheid zodoende de schade aan het milieu te beperken.

In Nederland is het ministerie van Verkeer en Waterstaat degene die verantwoordelijk is voor de beleidsvorming rondom het milieu. Voor de luchtvaart is dit weer het Directoraat-generaal Luchtvaart, dat onder de paraplu van het ministerie van verkeer en waterstaat valt. Het Directoraat-generaal Luchtvaart maakt beleid op het gebied van Milieu, Veiligheid, Capaciteit en Marktordening. In deze paragraaf concentreer ik me uitsluitend op het milieu. Het moge Echter duidelijk zijn dat bepaalde besluiten die gunstig voor het milieu zijn, nadelig zijn voor bijvoorbeeld de veiligheid. Een aanvliegroute die minder geluidsoverlast met zich meebrengt kan qua windrichting en windsterkte een stuk onveiliger zijn dan een lawaaiërige aanvliegroute. Het is dus zaak voor het Directoraat-generaal Luchtvaart om de juiste afwegingen te maken en prioriteiten te stellen. Het DG Luchtvaart richt zich op een duurzame ontwikkeling van de luchtvaart en verbetering van de leefbaarheid rond luchthavens, door beperking van luchtverontreiniging en geluid. In verband met het mondiale karakter van de luchtvaart wordt sterk ingezet op het bereiken van internationale afspraken over milieu.

### 5.1.3 Internationale afspraken

De luchtvaart is bij uitstek een internationale bedrijfstak, gereguleerd door internationale verdragen en overeenkomsten. Het milieubeleid voor de luchtvaart komt dan ook vooral in internationale kaders tot stand.



Vanwege het sterk internationale karakter van de luchtvaart is het onverstandig als Nederland eenzijdig milieumaatregelen neemt. Dit zou tot gevolg hebben dat luchtvaartmaatschappijen uitwijken naar andere Europese luchthavens, waar deze maatregelen niet van toepassing zijn. Dit is nadelig voor de concurrentiepositie van de Nederlandse luchtvaartsector en lost de milieuproblemen niet op. Daarom probeert Nederland internationaal een stimulerende rol te spelen bij het op gang brengen van nieuwe initiatieven op het gebied van milieubeleid.

Het DGL neemt deel aan een aantal comités en werkgroepen van internationale organisaties waar de milieuproblematiek van de luchtvaart wordt besproken. Op mondiaal niveau is dat de Committee on Aviation Environmental Protection (CAEP) van de ICAO. Dit comité adviseert de ICAO over maatregelen die de milieubelasting door de luchtvaart kunnen beperken. Het gaat met name om geluids- en luchtverontreinigingnormen waar nieuwe vliegtuigen en motoren aan moeten voldoen, alsmede om marktconforme maatregelen.

Op Europees niveau is het DGL vertegenwoordigd in de Group of Experts on the Abatement of Nuisances Caused by Air Transport (ANCAT) van de ECAC. Deze werkgroep adviseert de ECAC over aanvullende Europese maatregelen, die binnen ICAO-kaders genomen kunnen worden. De ANCAT heeft ook als doel een gezamenlijk Europees standpunt over milieumaatregelen voor de luchtvaart voor te bereiden. In vergaderingen van de Directeuren-generaal luchtvaart van ECAC vervult Nederland het 'Local point on environment'. Voorts vervult Nederland het voorzitterschap van ANCAT.

De Europese Unie kent een werkgroep Transportvraagstukken. Het DGL is zelf niet in deze werkgroep vertegenwoordigd, maar kan de permanente vertegenwoordiger van Nederland in deze werkgroep wel bijstaan als het gaat om luchtvaartvraagstukken, ook als deze een relatie met milieu hebben. Het Directoraat-generaal voor Transport en Energie (DG TREN) van de Europese Commissie behartigt de luchtvaartbelangen in EU-verband.

#### 5.1.4 Vergelijkende studie Milieu indicatoren Europese Luchthavens

Het NVVP (Nationaal Verkeers- en Vervoersplan) geeft aan dat Nederland tot de best presterende landen in Europa wil behoren op het gebied van milieu. Programma Milieu doet onderzoek naar de prestaties van Nederland voor wat betreft luchtvaart milieu. In dit kader zal een vergelijking worden gemaakt van de milieukarakteristieken van Schiphol in relatie tot die andere luchthavens in Europa. Afhankelijk van de resultaten hiervan kan het onderzoek worden uitgebreid, bijvoorbeeld tot de milieukarakteristieken van de vloot die in Nederland opereert of de positie die Nederland in het internationaal overleg over milieu van de luchtvaart inneemt.

Stand van zaken in vergelijkende studie:

Het onderzoek richtte zich in de eerste helft van 2002 op een zogenaamde 'quick scan' van voor diverse luchthavens reeds aanwezige gegevens, bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal geluidsbelaste inwoners. Hiertoe is contact opgenomen met andere Europese overheden (zoals Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk en Zwitserland). Deze 'quick scan'-gegevens zijn bedoeld om met de sector en het DGL MT te discussiëren over de positie van Schiphol, de beleidsmatige implicaties hiervan, de wijze waarop over de



gegevens gecommuniceerd zou moeten worden en over eventueel verdergaand onderzoek. Daarnaast wordt met behulp van externe adviseurs onderzocht of voldoende gegevens voorhanden zijn om dit verdere onderzoek uit te voeren.

#### 5.1.5 Projecten milieubeleid DGL

Het DGL heeft projecten opgezet om zodoende zijn beleid uit te voeren. Hieronder een overzichtje van de twee belangrijkste projecten.

##### Reduceren van emissies:

Via internationale of Europese regelgeving wordt gestreefd naar het beperken van de uitstoot van broeikasgassen (met name CO) en de uitstoot van luchtverontreinigende stoffen in de omgeving van luchthavens. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door internationale regelgeving die de introductie van schone en/of zuinige technologie bevordert en het treffen van financieel economische maatregelen, zoals emissieheffing.

##### Beperken van geluidsuitstoot

Het DGL werkt internationaal actief mee aan het inventariseren en toegankelijk maken van alle mogelijke maatregelen die kunnen bijdragen aan het verminderen van de geluidsproductie van vliegtuigen rond luchthavens. Zo wordt via internationale regelgeving gestreefd naar aanscherping van de geluidseisen die aan vliegtuigen worden gesteld. Daarnaast wordt actief bijgedragen aan internationale of Europese regelgeving gericht op beperking van het gebruik van lawaaiige vliegtuigen. Er zijn globaal gezien vier mogelijkheden om geluidshinder te beperken:

- Bestrijding van vliegtuiggeluid aan de bron
- Technisch-operationele maatregelen
- Routegebruik
- Beperkingen van nachtvluchten

#### 5.1.6 Milieu Samengevat

Als luchtvaartmaatschappij heeft de KLM inmiddels ernstig rekening te houden met het milieu. Gezien het feit dat de KLM met veel verschillende overheden in aanraking komt, gezien de vele vlieglocaties, zijn er voor de KLM ook veel verschillende regels en wetten die over het milieu gaan waar ze zich aan zal moeten houden.

In Nederland zorgt het Directoraat-generaal Luchtvaart voor de regelgeving rondom milieubelasting binnen de luchtvaart. Deze overheidsinstelling heeft echter veel belangen tegen elkaar af te wegen, en tevens dient ze rekening te houden met internationale verdragen en afspraken.

Het DGL is aangesloten bij diverse internationale besluitvaardige instanties, om zo mondiaal te werken aan een beter milieu en minder aantasting van het klimaat.

Het DGL bestrijdt met name twee aspecten van milieuaantasting binnen Nederland. Het DGL bestrijdt

namelijk de hoeveelheid uitlaatgassen van luchtverkeer en bovendien probeert het DGL de geluidshinder rondom vliegvelden te reduceren.

## **§5.2 In welke mate houdt de KLM rekening met het milieu?**

Hoe de KLM probeert zich aan de milieunormen te houden bespreek ik in deze paragraaf. Het milieubeleid van de KLM en het milieubeleid van de overheid zijn vooral gericht op duurzaamheid. Hiermee hoopt de KLM de milieunormen voor langere tijd te kunnen handhaven. Het is voor de KLM echter vaak een afweging of het milieu voor gaat of het rendement, de effectiviteit en mobiliteit. Het volgende citeer ik uit het milieujaarrapport van de KLM over het seizoen 2001/2002:

Blijkbaar houdt de KLM dus veel rekening met het milieu. Dit mede door de druk die de overheid de KLM oplegt, en voor het imago is dit natuurlijk lang niet slecht. De KLM probeert haar leveranciers te dwingen in de productie rekening te houden met het milieu. De KLM wordt daar door de overheid enigszins toe gedwongen. De overheid kan de BTW tarieven verhogen die gelden voor kerosine. Wanneer voor de KLM de kerosine duurder wordt, is het aantrekkelijk zuinige vliegtuigen aan te schaffen.

## **6. Conjunctuur**

### **§ 6.1 De conjunctuurgevoeligheid van de KLM**

De conjunctuurbeweging in een land of internationaal wordt veroorzaakt door schommelingen in de economie. Wanneer de economie slecht draait, is er sprake van laagconjunctuur. Wanneer er welvaart heerst in een land en de economie goed draait, wordt er gesproken van hoogconjunctuur. De KLM ziet in tijden van laagconjunctuur haar omzet drastisch dalen. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat vliegen per definitie een luxegoed is; wanneer mensen minder te besteden hebben, zullen ze eerst gaan bezuinigen op luxegoederen. Hierdoor zijn luchtvaartmaatschappijen vaak als een van de eersten de dupe van laagconjunctuur.

Iedereen weet wat er op 11 september 2001 gebeurde. Twee vliegtuigen vliegen in op het World Trade Centre met alle gevolgen van dien. De aanslagen zorgden er onder meer voor dat de luchtvaartsector in een absolute crisis terecht kwam. Het aandeel KLM daalde in een klap met 5 euro, en het aantal passagiers nam drastisch af. De spanningen in de wereld namen toe en de Verenigde Staten begonnen een 'oorlog tegen het terrorisme'. De onzekerheid en het gevoel van onveiligheid in de wereld droegen ertoe bij dat men het vertrouwen in de economie totaal verloor: De hele wereldeconomie raakte in het slop en er was dus sprake van laagconjunctuur op een gegeven moment. Ook de KLM raakte in het slop. Dat het de KLM nog steeds niet voorspoedig gaat valt wel op te maken uit de aandelenkoers. Deze is in 2002 uiteindelijk in waarde meer dan gehalveerd.

Ook na de aanslagen van 11 september heeft de overheid de KLM financieel geholpen door de KLM geld te doneren, om de financiële klappen op te kunnen vangen. Hoewel het verboden is een commercieel bedrijf als de KLM zomaar geld te doneren, werd dit toch mogelijk vanwege een Europese afspraak. Een artikel die dit illustreert staat hiernaast.

Voor een groot bedrijf als de KLM is de conjunctuur van grote invloed. Reizen per vliegtuig is met name een luxegoed, dus zullen er wanneer de economie slecht draait minder mensen van het vliegtuig gebruik maken. Dit kan dan op zijn beurt weer leiden tot banenverlies binnen de KLM en rode cijfers in de jaarrekening.

## **§6.2 Op welke manier speelt de KLM in op conjuncturele veranderingen?**

Wanneer, zoals op 11 september 2001, de economie in één klap in dreigt te storten, zijn luchtvaartmaatschappijen vaak de dupe. Natuurlijk lag het op 11 september ook aan de aard van de aanslag dat juist de luchtvaartsector in gevaar kwam. Desalniettemin zal de conjunctuurgevoeligheid van de luchtvaartsector een belangrijk punt van aandacht blijven voor de KLM.

Om de conjunctuur het hoofd te bieden, probeert de KLM allianties aan te gaan, haar netwerk uit te breiden en voldoende financiële speelruimte te creëren. De volgende passage uit het KLM jaarverslag 2001/2002 geeft weer hoe de KLM reageert op economische terugslag:

Behalve dus dat de KLM probeert de kosten zoveel mogelijk te drukken, is de KLM in tijden van economische terugslag ook bezig de klant zo tevreden mogelijk te stellen door bijvoorbeeld het houden van prijsacties en het aanbieden van een breed pakket van diensten. Bovendien probeert de KLM door middel van reclame en een stabiele goede service haar klanten te binden. De ontwikkelingen wat betreft het aantal passagierskilometers valt hiernaast af te lezen uit de grafiek. Te zien valt dat vanaf het jaar 2001 de groei is omgeslagen tot een daling. Oorzaak hiervan zullen wellicht de aanslagen op 11 september dat jaar zijn.

## **7. Concurrentie**

### **§ 7.1 De concurrentie van de KLM**

In hoeverre heeft de KLM last van concurrentie? Bij de oprichting van de KLM was het meer een uitdaging de wereld te 'ontdekken'. Nu zijn er zo veel concurrenten dat het steeds moeilijker wordt het marktaandeel te behouden of te vergroten. De concurrentie in de wereldluchtvaart wordt steeds heviger. Voor de KLM komt die concurrentie vooral van twee kanten. In de eerste plaats van de grote Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen, de zogenaamde "megacarriers", die de vele Amerikaanse "hubs" direct met Europa verbinden, en in de tweede plaats vanuit het Verre Oosten.

Vanuit het Verre Oosten bestaat een sterke concurrentie. De Aziatische maatschappijen opereren vanuit hun thuismarkten met efficiënte "hubs" en relatief lage kosten. Voor de vrachtmarkt komen daar nog de aanbieders van de geïntegreerde "door-to-door" producten bij. Ook de krachtmeting in Europa heeft zich in de afgelopen jaren verhevigd. Iedereen werkt aan een zo sterk mogelijke uitgangspositie in de geliberaliseerde Europese markt.

Het streven van de KLM is gericht op het aangaan van samenwerkingsverbanden en het vinden van steunpunten binnen en buiten Europa, gericht op een versteviging van de marktpositie en een verlaging van het kostenniveau. In dit verband is de KLM een vergaande alliantie aangegaan met de Amerikaanse luchtvaartmaatschappij Northwest Airlines. Daarnaast heeft de KLM inmiddels belangen genomen in onder meer Kenya Airways in Afrika, de Britse regionale maatschappij KLM uk en Braathens in Noorwegen.

De laatste twee jaar heeft de KLM verlies geleden, en het wordt lastig om dit verlies weer om te buigen in een winst. Bovendien wil de KLM aansluiting houden bij de top drie van Europa: Lufthansa, Air France en British Airways. In het volgende recente artikel staat dit nauwkeurig omschreven:

## § 7.2 Hoe gaat de KLM de concurrentiestrijd aan?

Een van de mogelijkheden om de concurrentiestrijd binnen de luchtvaart aan te gaan is het aangaan van een alliantie. Een alliantie is een samenwerkingsverband tussen twee of meerdere luchtvaartmaatschappijen. Dit kan op vele gebieden zijn, zoals bijvoorbeeld het gebruik van elkaars netwerken, waarmee een maatschappij dus eigenlijk haar netwerk vergroot. Hierdoor kunnen passagiers een kaartje via de KLM van bijvoorbeeld Schiphol naar Nairobi in Kenia kopen, terwijl het laatste stuk wordt gevlogen door Kenya Airways. Deze vorm van samenwerken wordt zeer veel toegepast. Het verschil tussen een alliantie en bijvoorbeeld een fusie of overname, is dat er bij een alliantie geen sprake is van het 'opereren onder één vlag'. De KLM is onderdeel van een zeer sterke alliantie. Onder de naam 'wings' werken de KLM en ongeveer 24 andere luchtvaartmaatschappijen samen. Het netwerk van KLM en haar partners verbindt ongeveer 350 bestemmingen in meer dan 80 landen op 6 continenten. Hieronder een overzicht van de logo's van enkele partners van de KLM. Het viel me gelijk op hoeveel het er zijn (in totaal 24). Sommige partners zijn ontstaan uit initiatieven van de KLM (zoals bijvoorbeeld KLM Exel en KLM Cityhopper), maar de meeste partners waren eerder een individueel bedrijf en zijn een alliantie begonnen met de KLM. Al deze partners hieronder zijn onderdeel van de alliantie 'wings'. Deze alliantie staat op de vierde plek qua vervoerde passagiers per jaar in de wereld.

Andere pogingen van de KLM om samen te werken, zoals een complete fusie met de Italiaanse vliegtuigmaatschappij Alitalia en de Britse maatschappij British Airways, mislukten op het laatste moment vanwege een gebrek aan daadkracht bij beide maatschappijen. Hoewel deze fusies in principe wel gewenst waren, stond de mislukking van deze fusies het voortbestaan van de KLM niet in de weg.

Om de concurrentie te lijf te gaan probeert de KLM de kosten zoveel mogelijk te drukken. Ook om deze reden gaat de KLM allianties aan. Om te kijken hoe sterk de Wings alliantie van o.a. de KLM en Northwest Airlines in haar schoenen staat zal ik kijken naar de netwerkefficiëntie van alle vier de netwerken. De netwerkefficiëntie valt te meten met behulp van een aantal criteria. Hubcarrier-netwerken moeten concurreren zijn, en dat zou voor hubluchthavens in Noordwest-Europa inhouden dat de hubcarriers op hetzelfde aantal bestemmingen vliegen met dezelfde frequentie per route. Vliegtuiggrootte per vlucht is een concurrentiefactor aan de kostenkant, omdat de kosten per eenheid afnemen naarmate de vliegtuiggrootte toeneemt. Uit onderstaande tabel kan worden afgeleid dat de vier hubcarrierallianties inderdaad concurreren zijn. Wanneer het aantal bestemmingen wordt vermenigvuldigd met de frequentie waarmee er gemiddeld per week op een traject gevlogen wordt, en de uitkomst hiervan weer vermenigvuldigd wordt met het gemiddeld aantal stoelen per vliegtuig, krijgen we het totaal aantal stoelen per week. En aangezien het aantal potentiële passagiers de factor is die de omzet bepaald (samen met de gemiddelde prijs en de daadwerkelijke stoelbezetting), kan ik zodoende aan de hand van deze tabel bepalen welk netwerk het grootst is. Wings komt op totaal op 316.200 vliegtuigstoelen per week. Het Sky Team, de Star alliantie en de OneWorld alliantie respectievelijk op 359.936, 471.240 en 452.067 beschikbare stoelen per week. Hieruit concludeer ik dat Wings het kleinste netwerk heeft van deze vier.

Om vast te stellen wat voor KLM een efficiënt netwerk is, moet om te beginnen de winstgevende vraag worden bepaald. De winstgevende vraag is het aantal passagiers dat van, naar of via Schiphol wordt vervoerd of zou kunnen worden vervoerd tegen prijzen die een positief bedrijfsresultaat opleveren voor de KLM en alle overige luchtvaartmaatschappijen die op de hub vliegen. Als er geen positief bedrijfsresultaat wordt geboekt, loopt de continuïteit van de hubcarrier en dus van de luchthaven gevaar. Het belangrijkste criterium voor de winstgevende vraag is of het hubnetwerk gedurende een langere periode winstgevend is voor de hubcarrier.

## 8. Liberalisering van de luchtvaart

### § 8.1 De gevolgen van de liberalisering van de luchtvaart

Altijd al is de luchtvaartmarkt strak gereguleerd geweest. In het Verdrag van Chicago (1944) waarin de economische regels voor de luchtvaart zijn neergelegd, is een systeem ontstaan waarin per bilaterale (tweezijdige) relatie overheden met elkaar onderhandelen om rechten uit te wisselen voor de door hen aan te wijzen luchtvaartmaatschappijen. Dit bilaterale stelsel heeft als gevolg een wereldwijde bescherming van markten en nationale luchtvaartmaatschappijen. Een aantal landen (waaronder Nederland) vindt dit een ongewenste situatie. Zij pleiten voor een open en vrije vervoersmarkt. Voor de Nederlandse luchtvaartsector (die een kleine thuismarkt heeft) betekent een vrije wereldmarkt meer ruimte om in de toekomst het netwerk van verbindingen van, naar en via Schiphol in te vullen dan wel uit te bouwen. Voor de consument betekent het meer concurrentie en dus betere dienstverlening en/of lagere prijzen. De liberalisering van de luchtvaart houdt in dat overheden besluiten alle maatschappijen het recht te geven op elke luchthaven te landen. Wanneer dit gebeurt kun je dus niet meer zeggen dat Schiphol de thuishaven is van de KLM omdat die twee partijen niet meer in staat zijn een soort van 'vriendjespolitiek' te voeren. Bij een totale liberalisering van de luchtvaart zou elke luchtvaartmaatschappij gebruik mogen maken van Schiphol (mits voldaan aan veiligheidsvoorwaarden). Behalve dat bestaande luchtvaartmaatschappijen meer gebruik gaan maken van Schiphol leidt een liberalisering van de luchtvaart ook tot het ontstaan van nieuwe kleine luchtvaartmaatschappijen die met één of twee vliegtuigen een poging wagen op deze markt.

Natuurlijk profiteert de KLM ook behoorlijk van de liberalisering. De liberalisering in Europa is inmiddels helemaal rond. Hoewel de Europese Unie pleitte voor een volledige vrijstelling van het Europese luchtruim, kwam er veel kritiek uit de hoek van de grote luchtvaartmaatschappijen, die bang waren hun grote marktaandeel en hun grote 'eigen' luchthavens kwijt te raken. Inmiddels is echter de volledige Europese luchtvaartmarkt geliberaliseerd.

Een totale globale liberalisering van de luchtvaart betekent voor de KLM een heviger concurrentie en minder zekerheid wat betreft Schiphol. De bevoorrechting wat betreft Schiphol vervalft immers bij een liberalisering van de luchtvaart. Daarentegen biedt een liberalisering van de luchtvaart veel nieuwe perspectieven voor de KLM, zoals bijvoorbeeld meer vlieglocaties en wellicht een minder gecompliceerd netwerk zonder verlies van locaties (waarschijnlijk zou de KLM bij totale liberalisering van de luchtvaart locaties kunnen toevoegen). Dit voordeel weegt een stuk zwaarder voor de KLM dan de nadelen, vanwege het feit dat Nederland over een zeer kleine binnenlandse luchtvaartsector beschikt. Wanneer de KLM in het buitenland netwerken en dergelijke zou kunnen gaan 'aanleggen' met daarbij het 'middelpunt' van het netwerk Schiphol zou dit een verbreding van de activiteiten betekenen voor de KLM. Hoewel Schiphol het

middelpunt zal blijven, ontstaat bij een liberalisering de mogelijkheid kernactiviteiten te gaan uitvoeren vanuit andere grote luchthavens. Dus behalve voornamelijk Nederlandse klanten zou de KLM ook direct diensten kunnen gaan aanbieden aan het buitenland.

## **§ 8.2 In hoeverre profiteert de KLM van de liberalisering van de luchtvaart?**

De KLM en haar partners blijken het grootste deel van de capaciteit van Schiphol te benutten. Dit terwijl de KLM veel baat zou hebben bij een totale globale liberalisering van de luchtvaart. De KLM zou haar kernactiviteiten behalve vanuit Schiphol ook elders op de wereld uit kunnen gaan voeren. Eigenlijk houdt de liberalisering van het luchtruim zeer nauw verband met alliantievorming tussen luchtvaartmaatschappijen. Door de grote internationale samenwerkingen tussen luchtvaartmaatschappijen wordt de liberalisering van de luchtvaart steeds meer een feit. De leden van Wings hebben bij elkaar opgeteld zeer veel locaties en landingsrechten. Internationale ontwikkelingen en afspraken dragen er bovendien toe bij dat de waarde van landingsrechten steeds meer daalt. De KLM moet er dus voor zorgen dat het haar rechten behoudt betreffende Schiphol, terwijl de KLM wel moet proberen de voordelen van de liberalisering te benutten. Een goed functionerende alliantie is alleen mogelijk wanneer de landen van de betrokken landen het luchtruim openstellen voor elkaar. Ik concludeer hieruit dat het voor grote 'transatlantische' fusies zeer gunstig zou zijn wanneer de luchtvaart op globaal niveau geliberaliseerd zou worden. Ook bij de liberalisering van de luchtvaart is de KLM in grote mate dus afhankelijk van de overheid en overheden van andere landen (zoals eerder vermeld sluiten landen een bilaterale overeenkomst met elkaar). Met de eenwording van Europa is de invloed van de Europese Unie alsmaar groter geworden wat betreft gebruik van het luchtruim. Het Europese luchtruim is volledig geliberaliseerd. Bovendien heeft Nederland met de Verenigde Staten een overeenkomst gesloten betreffende vrij vliegverkeer. Hierdoor wordt het netwerk van de KLM vergroot.

Doordat veel luchtvaartmaatschappijen onder één vlag gaan opereren ontstaat de behoefte tot de liberalisering van de luchtvaart. Tot nu toe profiteert de KLM behoorlijk van de liberalisering, vanwege het feit dat de relatief weinige Nederlandse passagiers nu niet de enige afzetmogelijkheid betekent, maar dat de KLM wereldwijd kan opereren.

## **9. Technische Ontwikkelingen**

### **§ 9.1 De technische ontwikkelingen binnen de luchtvaart**

In het eerste toestel van de KLM rond 1920 pasten twee mensen inclusief de piloot. Tegenwoordig passen er in een Boeing 747-400 Pax 436 passagiers, de bemanning daarbij niet meegerekend. Door deze enorm snelle ontwikkelingen is het mogelijk geweest veel meer passagiers te vervoeren en veel verder te komen binnen een veel kortere tijd. Het resultaat hiervan is dat de luchtvaart voornamelijk vanwege de technische mogelijkheden uitgegroeid is tot een redelijk normale manier van vervoer.

De Nederlandse overheid en internationale instellingen stellen eisen aan vliegtuigen betreffende het geluidsniveau en de uitstoot. De Europese Commissie heeft het voornemen om als onderdeel van het

Europese klimaatveranderingprogramma ook voor de luchtvaart beleid te ontwikkelen. In het kader hiervan worden diverse opties, zoals emissieheffingen, convenanten en verhandelbare emissierechten onderzocht.

In 2002 zal de Commissie voor de verdere besluitvorming regelmatig overleg voeren met de betrokken partijen (luchtvaartmaatschappijen, luchthavens en milieuorganisaties). Dit alles heeft tot gevolg dat het aan luchtvaartmaatschappijen is druk uit te oefenen op vliegtuigfabrikanten. Vliegtuigen moet schonere en stillere motoren krijgen. Bovendien dienen vliegtuigen zuinig te zijn met brandstof. Afgelopen jaar bleek de prijs van olie zo enorm te zijn gestegen dat de KLM uiteindelijk in de rode cijfers denkt te belanden: De KLM zal altijd met de kosten rekening moeten houden. Wanneer de KLM een nieuw toestel aanschaft zal er rekening gehouden moeten worden met de aanschafprijs, brandstofverbruik, geluidsniveau, onderhoudskosten. Wanneer alle kosten acceptabel zijn in verband met de verwachte opbrengst, en wanneer het vliegtuig voldoet aan alle milieueisen zal de KLM het vliegtuig kopen. Vaak zijn het overigens dezelfde fabrikanten waar de KLM haar vliegtuigen van koopt. In het verleden waren het vaak fokkers en boeiing. Nu Fokker failliet is koopt de KLM bijna alleen maar Boeiings.

Bij een grote order kan de KLM vaak grote kortingen krijgen bij de fabrikant. Wanneer de luchtvaartsector in een crisis zit, zoals bijvoorbeeld na 11 september 2001 tot op heden, krijgen de luchtvaartmaatschappijen vaak grotere kortingen, omdat de fabrikanten anders natuurlijk ook vrij weinig verkopen.

## **§ 9.2 Op welke manier maakt de KLM gebruik van technische ontwikkelingen?**

De geconsolideerde KLM-vloot bestond aan het eind van het boekjaar 2001/2002 uit 215 vliegtuigen, waarvan 161 straalvliegtuigen, 27 propellervliegtuigen en 27 lesvliegtuigen. In totaal zijn dit twee vliegtuigen meer dan vorig boekjaar. De KLM heeft voornamelijk nieuwe vliegtuigen ingekocht om verouderde toestellen te vervangen. Hierdoor steeg de gemiddelde leeftijd in een jaar tijd slechts van 8,2 naar 8,7 jaar.

De KLM heeft halverwege het boekjaar offertes gevraagd voor vervanging van een gedeelte van haar intercontinentale vloot door vliegtuigen met een capaciteit van 250 tot 300 stoelen. Op 28 maart 2002 heeft KLM aangekondigd dat zij de intentie heeft de vliegtuigen van de types Boeiing 747-300, MD-11 en Boeiing 767 te vervangen door twee nieuwe vliegtuigtypes, de Boeiing 777-200ER en de Airbus A330-200. Daarnaast worden twee vrachtvliegtuigen van het type 747-300 vervangen door drie vrachtvliegtuigen van het type Boeiing 747-400ERF. Dit vlootvervangingsprogramma zal de efficiëntie en flexibiliteit in de KLM-vlootoperatie vergroten. Bovendien zijn de nieuwe toestellen zuiniger en gemakkelijker in het gebruik en bieden zij de passagier veel comfort. Het vlootvernieuwingsprogramma wordt in twee fasen uitgevoerd, waarvan de eerste wordt afgesloten in 2005.

In het boekjaar heeft KLM, als eerste Europese maatschappij, vier vliegtuigen van het type Boeiing 737-900 gekocht. Deze zijn in de periode juni - oktober 2001 ingestroomd. Van één 747-300 is de huurperiode beëindigd, waarna dit vliegtuig in september 2001 is teruggeleverd aan de eigenaar.



De vlootbenutting bedroeg voor de intercontinentale vloot van de KLM in het seizoen 2001/2002 gemiddeld 13,5 uur per dag. De KLM Europese vloot was gemiddeld 7,6 uur per dag operationeel. De benutting is lager dan in 2000/2001 ten gevolge van de gebeurtenissen op 11 september 2001. Gedurende een deel van het boekjaar is een aantal 747-300 vliegtuigen aan de grond gehouden als reactie op de verminderde vervoersvraag. In de andere types zijn weliswaar geen vliegtuigen uit de operatie gehaald, maar vond wel productievermindering plaats.

## **AFDELING 3**

### **De doelstellingen van de KLM**

Elke rechtspersoon (bedrijf dus) stelt zichzelf enkele doelen. Dit kan betrekking hebben op de korte termijn maar ook op de langere termijn. In dit hoofdstuk ga ik me bezighouden met de strategische doelstellingen, dus de doelstellingen die op een langere termijn betrekking hebben, van de KLM

De volgende deelvragen beantwoord ik in deze afdeling:

- Welke doelstellingen heeft de KLM zich gesteld?
- Welke factoren spelen bij deze doelstellingen een rol en in hoeverre?
- Wat doet de KLM om deze doelstellingen te behalen?

### **10. Welke doelstellingen heeft de KLM zich gesteld?**

#### **§ 10.1 Welke doelstellingen heeft de KLM zich gesteld?**

De KLM formuleert haar missie als volgt:

Haar doelstellingen, die ze van haar missie afleidt, formuleert de KLM als volgt:

- Het creëren van klantenvoorkeur door het aanbieden van een kwalitatief hoogwaardig product tegen concurrerende tarieven.
- Het vergroten van het marktaandeel, deels door middel van samenwerkingsverbanden met andere maatschappijen.
- Het blijvend realiseren van een concurrerend kostenniveau in relevante markten.
- Het zorgen voor een sterke financiële basis.

Uit deze doelstellingen maak ik op dat de volgende factoren van belang zijn bij het behalen van deze doelstellingen:

- Klantenvoorkeur
  - o Kwalitatief goed product
  - o Concurrerende tarieven
- Het marktaandeel
  - o Samenwerkingsverbanden



- Financiën
- o Kosten

## § 10.2 Het denkt de KLM deze doelstellingen te behalen?

### 10.1.1 Klantenvoorkeur

Uit de doelstellingen van de KLM valt te concluderen dat de KLM twee zaken van belang vindt voor het verkrijgen van klantenvoorkeur, namelijk een kwalitatief goed product en het hanteren van concurrerende tarieven. De kwaliteit van het product is van veel zaken afhankelijk. Een goede service in het vliegtuig (maaltijden, vermaak) en er buiten (kaartverkoop, duidelijke communicatie, stiptheid wat betreft vertrek en aankomst van vliegtuigen etc.). KLM's aanbod voor reizigers is gebaseerd op het eenvoudige principe dat elke reiziger zelf bepaalt welke prijs/kwaliteitscriteria dienen te gelden voor het type reis dat hij boekt. De maatschappij speelt daarom snel en attent in op veranderingen in smaak en voorkeuren bij de verschillende categorieën reizigers die kiezen voor KLM. Zo is een gevarieerd aanbod ontstaan, dat echter steeds terug te voeren is op een aantal onveranderlijke sleutelbegrippen als betrouwbaarheid, punctualiteit en efficiency. KLM richt zich met nadruk op het zakenvervoer, zowel in het luxe (businessclass) segment als in het economysegment. Maar ook voor studenten en dergelijke (wellicht vaste klanten voor de toekomst) heeft de KLM speciale aanbiedingen en tarieven. Zo kan een student een retourtje New York kopen voor slechts 264 euro, terwijl iemand die businessclass reist meer dan 3000 euro betaald voor deze reis. Natuurlijk heeft degene die businessclass reist veel meer voordelen zoals een langere geldigheidsduur van zijn retour. Dus de KLM gebruikt geen prijsdiscriminatie (het biedt niet precies hetzelfde product tegen een andere prijs aan), maar wel prijsdifferentiatie om een zo groot mogelijke omzet te behalen: Het rekent niet verschillende prijzen voor exact hetzelfde product, maar de KLM varieert producten en brengt dit met verschillende prijzen op de markt. Dit heeft tot gevolg dat de KLM een groter deel van de consument bereikt. Om klantenvoorkeur te halen is reclame ook een belangrijke zaak. Je moet je imago hoog houden om te voorkomen dat potentiële klanten niet bij voorbaat al niet per KLM vliegen. Het artikel op de volgende bladzijde handelt over het reclamebeleid van de KLM. Uit dit artikel komt duidelijk naar voren dat het imago een zeer grote rol binnen de KLM speelt.

Tot slot noem ik nog het feit dat het voor de KLM noodzakelijk is samenwerkingsverbanden aan te gaan om het netwerk van de KLM zodanig groot te houden, dat er voor de klanten een zeer ruime keus ontstaat van bestemmingen. Klantenvoorkeur verkrijgt je dus ook door het aangaan van grote allianties.

### 10.1.2 Samenwerkingsverbanden

Een uitvoerige omschrijving van het nut van de samenwerkingsverbanden heb ik al eerder dit werkstuk gegeven. Dat het aangaan van allianties binnen de luchtvaart noodzakelijk geworden is, moge dus duidelijk zijn. Dit blijkt nogmaals uit het feit dat de KLM dit blijkbaar ziet als een van haar belangrijkste doelstellingen.

### 10.1.3 Financiën

Een gezond bedrijf dient een gezonde financiële huishouding te hanteren. Of dit voor de KLM geldt heb ik

ook al eerder besproken toen ik de huidige bedrijfseconomische situatie van de KLM heb onderzocht. Opvallend was voornamelijk het feit dat in het seizoen 2001/2002 de bedrijfslasten groter bleken dan de bedrijfsinkomsten, en er dus sprake was van een negatief eindresultaat. Gezien het feit dat het vermogen redelijk intact is gebleven, is de solvabiliteit en de liquiditeit niet drastisch verslechterd, ondanks de mindere omzet. De KLM probeert er dus voor te zorgen dat aandeelhouders en schuldeisers niet het vertrouwen in de KLM verliezen. Dat zou immers catastrofaal kunnen zijn voor het vreemde vermogen (minder instanties willen vermogen verschaffen aan KLM), en meer eigen vermogen zou moeilijk te verkrijgen zijn (uitgifte van nieuwe aandelen zou kansloos zijn als het vertrouwen van aandeelhouders nihil is). Behalve het behouden van voldoende vermogen hoopt de KLM de kosten te drukken door te besparen op inkopen (het met korting verkrijgen van nieuwe vliegtuigstoelen) en een de omzet te verhogen.

## **AFDELING 4**

### **De betekenis van Schiphol voor de KLM**

Eerder dit onderzoek toonde ik al aan dat een grote luchthaven zeer belangrijk is voor een luchtvaartmaatschappij die wil blijven concurreren. In dit laatste gedeelte van mijn onderzoek bekijk ik in welke mate luchthaven Schiphol essentieel voor de KLM is.

De volgende deelvraag wordt in deze afdeling behandeld:

- Welke rol speelt luchthaven Schiphol in het geheel van de KLM?

### **11. Welke rol speelt luchthaven Schiphol in het geheel van de KLM?**

#### **§ 11.1 De groei van luchthaven Schiphol**

Eigenlijk is luchthaven Schiphol de enige luchthaven van Nederland als we kijken naar het economische belang ervan. Andere luchthavens binnen Nederland, zoals luchthaven Eindhoven, zijn alleen op militair en logistiek gebied van belang.

Schiphol is rond 1920 ontstaan. Toen was het slechts een kleine luchthaven die nauwe banden had met de ook destijds opgerichte KLM. Nederland is, net als veel andere landen in de wereld, vanaf de jaren 60 geconfronteerd met een sterke groei van het internationale luchtverkeer. Om die groei op te vangen werd Schiphol stapsgewijs verder uitgebreid en verbeterd. Op het kaartje hiernaast valt te zien hoe snel Schiphol gegroeid is in de loop der tijd. Het belang van Schiphol voor de Nederlandse economie werd steeds groter. Tegenwoordig draagt Schiphol (en alle bedrijvigheid erom heen) meer dan 3% bij aan het Nederlands bruto binnenlands product. In 2001 bijvoorbeeld zorgde Schiphol voor een toevoeging van 3.1%.

Kort samengevat is het belang van Schiphol voor de Nederlandse economie blijkbaar zo groot dat de overheid flink investeert in Schiphol. Uitbreidingen van Schiphol zijn dan ook geen zeldzaamheid meer, hoewel er veel touwtrekken aan vooraf gaat: De uiteindelijke beslissing tot uitbreiding van Schiphol is

vooraf gegaan aan een langdurig politiek proces.

## § 11.2 Problemen rondom luchthaven Schiphol

Schiphol is een luchthaven die in handen is van de Nederlandse overheid. Deze overheid ziet in dat het economische belang van Schiphol enorm groot is. Sinds eind jaren '70 neemt de kritiek op Schiphol steeds meer toe. De geluidsoverlast is ondragelijk voor omwonenden en bovendien is de luchtvervuiling rondom Schiphol hoger dan elders. Sinds eind jaren '70 zijn er steeds meer internationale verdragen opgesteld en aanvaard die milieueisen voorschrijven. Voor Schiphol betekent dit, dat wanneer Schiphol uit wil breiden, iets wat noodzakelijk is, er een grote maatschappelijke discussie ontstaat. Zeer bekend is de jarendurende discussie over de 5e baan op Schiphol. Deze werd noodzakelijk geacht voor het handhaven van de concurrentiepositie van Schiphol. Velen waren echter bang dat een 5e baan, waarvan de ligging waarschijnlijk milieuvriendelijk zou zijn, zou zorgen voor nog meer geluidsoverlast en vervuiling. De baan zou dan immers vlakbij dichtbebouwde woonwijken komen te liggen. Inmiddels is, na lang onderzoek, besloten de vijfde baan aan te leggen. Één januari 2003 zou de 5e baan klaar zijn, maar na de val van het kabinet in februari 2002 is besloten de 5e baan nog niet te gaan gebruiken. Volgens Schiphol zijn de gevolgen van deze beslissing rampzalig voor vliegveld en omwonenden. Door de lange procedures die nog volgen als de wet later dit jaar wel door de eerste kamer wordt aangenomen, kunnen de nieuwe geluids- en milieunormen voor het vijfbaanse vliegveld niet op tijd ingaan. (wanneer de lange procedures rondom de inwerking treden van een wet nog niet voltooid zijn, kan deze wet met betrekking tot de nieuwe geluids- en milieunormen ook niet ingaan)

Hieronder staat aangegeven waar de 5e baan van Schiphol is aangelegd (toen dit kaartje gemaakt werd, was de baan nog niet aangelegd) Te zien valt dat Schiphol vrij weinig ruimte over heeft om uit te breiden.

Vanwege het gebrek aan ruimte, en omdat het hebben van een grote nationale luchthaven van economisch belang is, zijn er op een gegeven moment plannen ontstaan voor een tweede luchthaven in zee. Een luchthaven in zee aanleggen brengt echter ontzettend veel kosten met zich mee. Wanneer de regering besluit een dergelijke luchthaven te maken zal er een stuk water droog moeten worden gelegd, en bovendien moet er veel rekening gehouden worden met veiligheid. De wind moet gemiddeld gezien gunstig staan voordat men besluit een vliegveld aan te leggen. Uiteindelijk kwam uit een onderzoek van de overheid naar voren dat er drie mogelijke locaties voor een nieuwe luchthaven zijn (zie kaartje hiernaast). In de toekomst zal blijken welke mogelijkheid wellicht uit zal worden gevoerd.

Schiphol vervult binnen de Nederlandse economie een dermate grote functie dat er zelfs gedacht wordt aan een extra luchthaven om aan de explosieve groei van Schiphol, die veel milieuschade teweegbrengt, een einde te maken.

## § 11.3 De relatie tussen Schiphol en de KLM

Eerder bleek dat de KLM in hoge mate afhankelijk is van het functioneren van Schiphol. De KLM is hubcarrier van Schiphol. Schiphol ziet 65.4 % van haar vluchten georganiseerd door de KLM en haar

partners. Het feit dat KLM hubcarrier is van Schiphol, houdt in dat zij Schiphol gebruikt als luchthaven van vertrek, luchthaven van bestemming en transferluchthaven. KLM en haar alliantiepartners zijn de thuis- of hubcarrier van Schiphol. In dat opzicht moeten zij concurreren met andere allianties, zoals met OneWorld (British Airways, Qantas, Iberia, Finnair, American Airlines, Aer Lingus) op London Heathrow en London Gatwick, met de Star-alliantie (Lufthansa, United, SAS, Austrian, British Midland, Thai Airways) op diverse Europese luchthavens (Frankfurt, München, Kopenhagen, Wenen) en met Sky Team (Air France, Alitalia, Delta) op Parijs. Het belangrijkste kenmerk van een hubcarrier is dat deze een meerderheidsmarktaandeel op de hubluchthaven heeft. Hieronder een tabel van het aandeel van de alliantie op haar thuishaven. 'Wings' zorgt dus voor 65.4% van de beschikbare stoelen op Schiphol. Het feit dat de KLM en Schiphol al vanaf het allereerste begin samen hebben gewerkt illustreert de nauwe band tussen beiden. Hieronder citeer ik uit het jaarverslag van de KLM (2001/2002) over Schiphol. Het artikel op de volgende pagina uit het NRC dossier verduidelijkt de relatie tussen de KLM en Schiphol.

## **AFDELING 5**

### **Conclusies**

Nu ik mijn onderzoek erop heb zitten, is het zaak conclusies te trekken uit mijn ondervindingen. In dit gedeelte zal een kort samengevat antwoord op mijn deelvragen en uiteindelijk op mijn hoofdvraag komen.

## **12. Beantwoording van de deelvragen**

### **§ 12.1 Wat is de KLM?**

Koninklijke Luchtvaart Maatschappij NV (KLM) is een wereldwijd opererende luchtvaartmaatschappij. De Koninklijke Luchtvaart Maatschappij werd opgericht op 7 oktober 1919. KLM en haar partners vliegen naar meer dan 360 steden, in 78 landen op zes continenten. In de loop der jaren is de KLM uitgegroeid tot een grote luchtvaartmaatschappij doordat ze haar vloot is blijven vernieuwen en haar netwerk is gaan uitbreiden.

### **§ 12.2 Welke diensten biedt de KLM aan?**

De KLM biedt de klant de volgende diensten aan:

- Vrachtvervoer (wereldwijd vervoer van vracht)
- Passagiersvervoer Economyclass (luze personenvervoer per vliegtuig)
- Passagiersvervoer Businessclass (extra luze personenvervoer per vliegtuig)
- Engineering & Maintenance (onderhoud aan vliegtuigen en materieel voor andere maatschappijen)

De tarieven die de KLM hanteert zijn afhankelijk van de afstand waarover vervoerd moet worden, de hoeveelheid goederen/personen en de gekozen klasse. Door onderscheid te maken tussen business- en economyclass hoopt de KLM meer klanten te trekken.

### **§ 12.3 Wat is de huidige bedrijfseconomische situatie van de KLM?**

In het boekjaar 2001/02 werden 15.949.000 passagiers en 490.000 ton vracht en post vervoerd. Qua internationaal vervoer in tonkilometers neemt de KLM onder de ruim 260 IATA maatschappijen de 7e plaats in. Afgelopen jaren is het aantal reizende passagiers dat met de KLM vloog enorm toegenomen. Echter na 11 september 2001 is dit aantal weer enorm teruggelopen. Mede hierdoor werd een negatief resultaat in dit seizoen (2001/2002) geboekt.

### **§ 12.4 Met welke problemen/ontwikkelingen ziet de KLM zich momenteel geconfronteerd ?**

#### 12.4.1 Wetgevingen en regels

Er zijn drie zaken voor de KLM die van belang zijn als het gaat om de betrokkenheid van de overheid. Dit zijn Open-Skiesverdragen, het Antitrust principe en landingsrechten. Op deze drie zaken heeft de KLM nauwelijks invloed. Het is namelijk de overheid die dit soort verdragen moet afsluiten met andere overheden. In Nederland voert het Directoraat-Generaal Luchtvaart onderhandelingen met de luchtvaartautoriteiten van andere landen over de toegang van Nederlandse luchtvaartmaatschappijen tot buitenlandse markten en de toegang van buitenlandse luchtvaartmaatschappijen in Nederland.

De economische spelregels voor de burgerluchtvaart zijn vastgelegd in het Verdrag voor de Internationale Burgerluchtvaart, ook wel het Verdrag van Chicago genoemd.

In dit verdrag erkennen de verdragsluitende staten dat elke staat volledig zeggenschap heeft over het luchtruim boven zijn grondgebied. Bovendien bepaalt het Verdrag van Chicago dat een 'geregelde internationale luchtdienst' over of naar het grondgebied van een staat alleen mag worden uitgevoerd met speciale toestemming van die staat.

#### 12.4.2 Milieu

Binnen het milieubeleid van de KLM moet met twee hoofdzaken rekening gehouden worden, namelijk de milieubelastende uitstoot van vliegtuigen en de geluidshinder die de vliegtuigen teweeg brengen. Mondiaal draagt de luchtvaart 11% bij aan de uitstoot van vervuilende gassen. Rond luchthaven Schiphol is er veel sprake van geluidshinder. De overheid stelt hierom regels in die ervoor moeten zorgen dat dit beperkt wordt. De laatste jaren worden er bovendien veel meer internationale verdragen gesloten betreffende de beperking van milieubelasting binnen de luchtvaart. De EU speelt hierin een grote rol.

#### 12.4.3 Conjunctuur

Voor een groot bedrijf als de KLM is de conjunctuur van grote invloed. Reizen per vliegtuig is met name een luxegoed, dus zullen er wanneer de economie slecht draait minder mensen van het vliegtuig gebruik maken. Dit kan dan op zijn beurt weer leiden tot banenverlies binnen de KLM en rode cijfers in de jaarrekening.

#### 12.4.4 Concurrentie

Vanuit Noord-Amerika en het Verre Oosten bestaat een sterke concurrentie. De Aziatische maatschappijen opereren vanuit hun thuismarkten met efficiënte "hubs" en relatief lage kosten. Voor de vrachtmarkt

komen daar nog de aanbieders van de geïntegreerde "door-to-door" producten bij. Ook de krachtmeting in Europa heeft zich in de afgelopen jaren verhevigd. Iedereen werkt aan een zo sterk mogelijke uitgangspositie in de geliberaliseerde Europese markt.

#### 12.4.5 Liberalisering luchtvaart

Het bilaterale stelsel heeft als gevolg een wereldwijde bescherming van markten en nationale luchtvaartmaatschappijen. De luchtvaart wordt echter steeds meer geliberaliseerd met als gevolg dat alle luchtverkeer steeds vrijer wordt. De KLM verliest zodoende haar speciale rechten op Schiphol, maar krijgt ook meer mogelijkheden als het gaat om een potentiële uitbreiding van haar netwerk.

#### 12.4.6 Technische ontwikkelingen

De KLM dient ervoor te zorgen dat haar vloot niet verouderd. Oude en onbetrouwbare toestellen dienen hiertoe vervangen te worden door nieuwe, veiligere vliegtuigen.

Wanneer de KLM een nieuw toestel aanschaft zal er rekening gehouden moeten worden met de aanschafprijs, brandstofverbruik, geluidsniveau, onderhoudskosten. Wanneer alle kosten acceptabel zijn in verband met de verwachte opbrengst, en wanneer het vliegtuig voldoet aan alle milieueisen zal de KLM het vliegtuig kopen.

### **§ 12.5 Welke strategie past de KLM toe om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden en in hoeverre zal dit kans van slagen hebben?**

#### 12.4.1 Wetgevingen en regels

In wezen is de KLM bij het wetkundig probleem sterk afhankelijk van de Nederlandse overheid. De KLM kan natuurlijk de overheid wel dringend vragen te gaan onderhandelen met een bepaald land, echter het woord is uiteindelijk aan het resultaat van de eventuele onderhandelingen dus aan de overheden. Eigenlijk heeft de KLM zo weinig invloed in de regelgeving en in afspraken, dat de KLM niets anders kan doen dan toekijken en de regels aanvaarden, maar ook zeker gebruik maken van regels. Een alliantie aangaan is hier een voorbeeld van een mogelijkheid die niet tegengehouden wordt door afspraken. De mogelijkheden voor luchtvaartmaatschappijen zijn enerzijds op dit gebied erg beperkt, maar anderzijds worden door regels en wetten ook veel luchtvaartmaatschappijen beschermd.

#### 12.4.2 Milieu

De KLM houdt veel rekening met het milieu. Dit mede door de druk die de overheid de KLM oplegt, en voor het imago is dit natuurlijk lang niet slecht. De KLM probeert haar leveranciers te dwingen in de productie rekening te laten houden met het milieu (minder uitstoot, verbruik en geluid).

#### 12.4.3 Conjunctuur

De KLM probeert de kosten zoveel mogelijk te drukken, en de KLM is in tijden van economische terugslag ook bezig de klant zo tevreden mogelijk te stellen door bijvoorbeeld het houden van prijsacties en het aanbieden van brede diensten. Bovendien probeert de KLM door middel van reclame en een stabiele goede service haar klanten te binden.

#### 12.4.4 Concurrentie

Het streven van de KLM is gericht op het aangaan van samenwerkingsverbanden en het vinden van steunpunten binnen en buiten Europa, gericht op een versteviging van de marktpositie en een verlaging van het kostenniveau. In dit verband is de KLM een vergaande alliantie aangegaan met de Amerikaanse luchtvaartmaatschappij Northwest Airlines. Hiernaast werkt de KLM nog samen met 23 andere luchtvaartmaatschappijen.

#### 12.4.5 Liberalisering luchtvaart

De KLM kan redelijk goed gebruik maken van internationale luchtruimen. Naar alle waarschijnlijkheid zal de globale liberalisering verder doorzetten, en het is aan de KLM om de mogelijkheden hiervan optimaal te benutten, en de nadelen tegen te houden door hetzelfde marktaandeel op luchthaven Schiphol te behouden als dat ze momenteel hebben.

#### 12.4.6 Technische ontwikkelingen

Het is dus duidelijk dat de KLM gebruik maakt van technische ontwikkelingen binnen de luchtvaart door haar vloot te vernieuwen en te verbeteren op het gebied van capaciteit, kwaliteit (service en luxe voor de klanten) en de veiligheid. Bovendien hoopt de KLM zo min mogelijk kosten te maken (bijvoorbeeld grootschalig inkopen waardoor er kortingen worden verkregen) en handhaaft de KLM een duurzaam inkoopbeleid.

### § 12.6 Welke doelstellingen heeft de KLM zich gesteld?

Haar doelstellingen, die ze van haar missie afleidt, formuleert de KLM als volgt:

- Het creëren van klantenvoorkeur door het aanbieden van een kwalitatief hoogwaardig product tegen een concurrerende tarieven.
- Het vergroten van het marktaandeel, deels door middel van samenwerkingsverbanden met andere maatschappijen.
- Het blijvend realiseren van een concurrerend kostenniveau in relevante markten.
- Het zorgen voor een sterke financiële basis.

### § 12.7 Welke factoren spelen een rol bij deze doelstellingen en in hoeverre?

Uit deze doelstellingen maak ik op dat de volgende factoren van belang zijn bij het behalen van deze doelstellingen:

- Klantenvoorkeur
  - o Kwalitatief goed product
  - o Concurrerende tarieven
- Het marktaandeel
  - o Samenwerkingsverbanden
- Financiën
  - o Kosten

## § 12.8 Wat doet de KLM om deze doelstellingen te halen?

(zie §12.5)

## § 12.9 Welke rol speelt luchthaven Schiphol in het geheel van de KLM?

Luchthaven Schiphol is van oudsher de thuishaven van de KLM geweest. Dit uit zich in het feit dat de KLM haar netwerk coördineert vanuit luchthaven Schiphol. De groei van de KLM is in grote mate afhankelijk van de groei van Schiphol. De KLM kan absoluut niet zonder de moderne luchthaven Schiphol. Zonder Schiphol zou de KLM niet de omzet kunnen behalen die ze nu doet. De goede bereikbaarheid van Schiphol en een grote capaciteit zijn vereisten voor het goed functioneren van de KLM.

## 13. Beantwoording van de hoofdvraag

### § 13.1 Wat doet de KLM om zich staande te houden in de luchtvaart?

Mijn doel tijdens dit onderzoek was de beantwoording van de hoofdvraag: 'Wat doet de KLM om zich staande te houden in de luchtvaart?'. Nu ben ik op het punt aangekomen dat ik daadwerkelijk hier antwoord op kan geven.

Wanneer ik kijk naar de beantwoording van mijn deelvragen, concludeer ik dat de KLM te maken heeft met zeer veel externe factoren, namelijk de milieu wetgevingen en regels, de conjunctuur, concurrentie, de liberalisering van de luchtvaart en technische ontwikkelingen. Wanneer de KLM handig op deze factoren inspeelt (de wijze waarop is reeds besproken) zal de KLM geen negatieve invloed ondervinden van factoren waar ze geen volledige macht over heeft. Wanneer dat goed zit, dient de KLM nog een gezonde financiële huishouding te voeren en zelf te zorgen voor tevredenheid bij haar klanten. Deze tevredenheid is niet alleen van de KLM afhankelijk; Luchthaven Schiphol speelt hierin ook een zeer grote rol. Gezien het feit dat de KLM en haar partners een groot aandeel op luchthaven Schiphol hebben, heeft de KLM veel belang bij een goede bereikbaarheid en capaciteit van Schiphol. Mede vanwege de wissel- en samenwerking tussen deze beide partijen konden beide partijen de afgelopen tientallen jaren blijven doorgroeien.

Wanneer de KLM het bovenstaande in de toekomst doorvoert/blijft doorvoeren, zal de KLM zich ongetwijfeld staande blijven houden binnen de luchtvaart, en haar hevige concurrentiestrijd met succes voortzetten.

## Evaluatie

Nu mijn onderzoek achter de rug is, kijk ik met een brede glimlach terug op het maken van mijn profielwerkstuk. Van tevoren dacht ik niet dat het een makkelijke klus zou zijn, veelal vanwege het feit dat ik nooit een ster ben geweest in het maken van een zorgvuldige planning. Voor een dergelijk groot onderzoek is echter wel een strakke planning vereist. Bij mij komen zaken als werkstukken maken, tentamens leren en andere schoolverwante zaken vaak als laatste aan de beurt. Ook tijdens het maken



van dit profielwerkstuk moest ik mezelf vaak dwingen aan het werk te gaan. Uiteindelijk wist ik het zoveel te rekken dat ik de kerstvakantie grotendeels heb opgeofferd om toch tot een fatsoenlijk resultaat te komen. Het resultaat hiervan ligt nu voor u.

In september 2002 was ik op zoek naar een geschikt onderwerp voor mijn profielwerkstuk. Uiteindelijk bedacht ik het onderwerp dat het uiteindelijk ook geworden is: De KLM. Toen wist ik nog niet wat er allemaal bij een bedrijf als de KLM kwam kijken. Nu ik het onderzoek gedaan heb, ben ik des te meer tevreden met het door mij uitgekozen onderwerp. Veel zaken op verscheidene vakgebieden zijn bij mijn onderwerp betrokken. Mede hierdoor is het naar mijn mening geen eentonig werkstuk geworden, maar is het, dankzij de diversiteit, een informatief werkstuk dat zich makkelijk laat lezen.

In principe zouden alle jaren werkstukken maken mij de nodige vaardigheden moeten hebben verschaft. Al deze vaardigheden komen terug in het maken van dit profielwerkstuk. Het hebben van deze vaardigheden is dus in wezen ook het resultaat van jarenlang vaak onzinnige werkstukken maken. Eigenlijk was dit profielwerkstuk de enig overgebleven obstakel voor het behalen van mijn VWO diploma, de tentamens en examens daargelaten. Nu dit bijna achter de rug is, haal ik opgelucht adem. De kurken gaan echter pas knallen wanneer mijn diploma op zak is. En hopelijk is dat halverwege juni a.s!

Bronvermelding

## **Internetbronnen**

Homepage van de KLM en verwanten:

Titel: KLM.nl voor voordelige vliegtickets, aantrekkelijke hotel- en autohuurtarieven, last minute vluchten, speciale aanbiedingen voor studenten en deelnemers van het Flying Dutchman loyaliteitsprogramma en city guides van European hoofdsteden

URL: [http://www.klm.com/nl\\_nl/index.jsp](http://www.klm.com/nl_nl/index.jsp)  
(doorlinken naar diverse mogelijkheden)

Laatst bezocht op: 23 december 2002

Titel: Historie

URL: <http://nl.corporate.klm.com/CorporateInformation/History/default.asp>

Laatst bezocht op: 17 november 2002

Titel: Koninklijke luchtvaartmaatschappij

URL: <http://nl.corporate.klm.com/CorporateInformation/default.asp>

Laatst bezocht op: 27 december 2002

Titel: Mission Statement

URL: <http://nl.corporate.klm.com/perspective/mission/MissionStatement.asp#2> (doorlinken naar Hoofddoelstellingen en Meer concurrentie)

Laatst bezocht op: 12 januari 2003

#### Veelgebruikte internetbronnen

Titel: De Volkskrant – Schiphol

URL: <http://www.volkskrant.nl/nieuws/denhaag/996658338705.html>

(doorlinken naar diverse mogelijkheden)

Laatst bezocht op: 12 januari 2003

Titel: Profiel KLM

URL: <http://www.nrc.nl/W2/Lab/Profiel/KLM/>

(doorlinken naar diverse mogelijkheden)

Laatst bezocht op: 12 januari 2003

Titel: Ministerie van Verkeer en Waterstaat - Luchtvaart - Directoraat-Generaal Luchtvaart

URL: <http://www.luchtvaartbeleid.nl/dgl/index1.asp>

(doorlinken naar diverse mogelijkheden)

Laatst bezocht op: 11 januari 2003

#### Weinig gebruikte internetbronnen

Titel: <http://www.flyland.nl>

URL: <http://www.flyland.nl/>

Laatst bezocht op: 12 januari 2003

Titel: Werkstuknetwerk > Luchtvaarteconomie

URL: <http://www.werkstuknetwerk.nl/vu/econ/econ/25/documentatie.html>

Laatst bezocht op: 29 oktober 2002

Titel: Platform Nederlandse Luchtvaart

URL: [http://www.pnl.nl/nw-bericht.php?news\\_id=193&setnav=true](http://www.pnl.nl/nw-bericht.php?news_id=193&setnav=true)

Laatst bezocht op: 11 januari 2003

Titel: Divisie Luchtvaart

URL: <http://www.divisieluchtvaart.nl/>

(doorlinken naar diverse mogelijkheden)

Laatst bezocht op: 27 december 2002

Titel: [Luchtvaart.pagina.nl](http://luchtvaart.pagina.nl)

URL: <http://luchtvaart.pagina.nl/>

(doorlinken naar diverse mogelijkheden)

Laatst bezocht op: 29 oktober 2002

Lijst van dossiers, rapporten, jaarverslagen en artikelen

Jaarverslag KLM 2001/2002

Milieujaarverslag KLM 2001/2002: Op weg naar duurzaamheid

Jaarrekening KLM 2001/2002

Kerncijfers KLM

Essays over luchtvaart – Een verkenningsvlucht voor nieuw beleid (ministerie van Verkeer en Waterstaat)  
(178 pagina's!!) (experts bekijken ontwikkelingen binnen de luchtvaart vanuit verschillende oogpunten)

NIVR advies luchtruimgebruik

NLO-rapport

Strategische Allianties

Deze dossiers zijn allemaal bestanden in .pdf formaat; met een speciaal programma kun je ze openen (Acrobat Reader). Wanneer u deze bronnen in wilt zien, kunt u me om raad vragen. Alle bronnen verkregen via internet (hierboven staande internetbronnen)