

## Een handreiking, een suggestie

### Strategische visie en ambitie voor een nieuwe SLM

Onderstaand is in eerste aanleg bedoeld als een inspiratie voor iedereen die bij SLM betrokken is en met SLM te maken heeft. Meer specifiek voor de President, Minister van TCT, RvC en directie van de SLM. Daarnaast ook bedoeld voor de samenleving – politici, DNA, journalisten en opiniemakers – om met dit in het achterhoofd de verantwoordelijken kritisch te bevragen en te begeleiden.

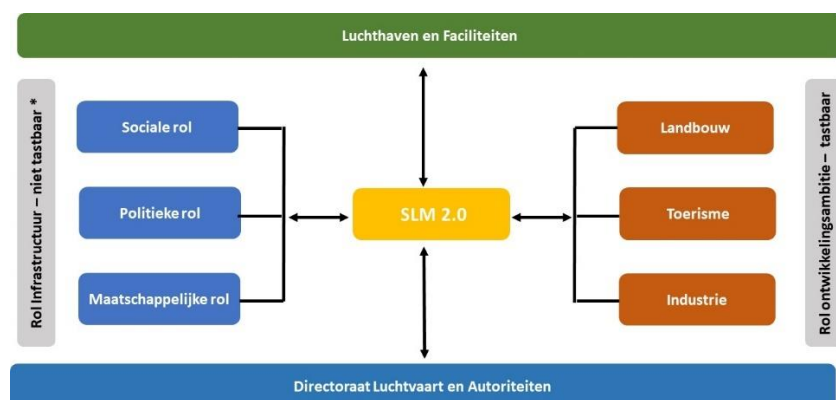
Ik zal zoveel mogelijk jargon vermijden maar soms is het helaas onoverkomelijk. Het document is opgebouwd uit 4 delen:

1. SLM in een breder context zien
2. Business Strategie van de nieuwe SLM
3. Financierbaarheid van de nieuwe SLM
4. Hoe verder en de voorwaarden voor succes

#### 1. SLM in een breder context zien

De SLM stand alone als luchtvaartmaatschappij heeft veel uitdagingen en weinig kans van slagen om op afzienbare tijd winstgevend te zijn. Suriname is een landmassa maar in luchtvaarttermen een eiland. Suriname heeft dus voor de aansluiting op de wereld een luchtvaart infrastructuur nodig en dus een airline. Commerciële partijen hebben beperkte belangen om Suriname goed te ontsluiten dus initieel – dit kan jaren duren – zal het toch helaas een staatsonderneming moeten zijn. SLM wordt dan onderdeel van de vitale infrastructuur van het land, net als de utiliteitsbedrijven (SWM en EBS).

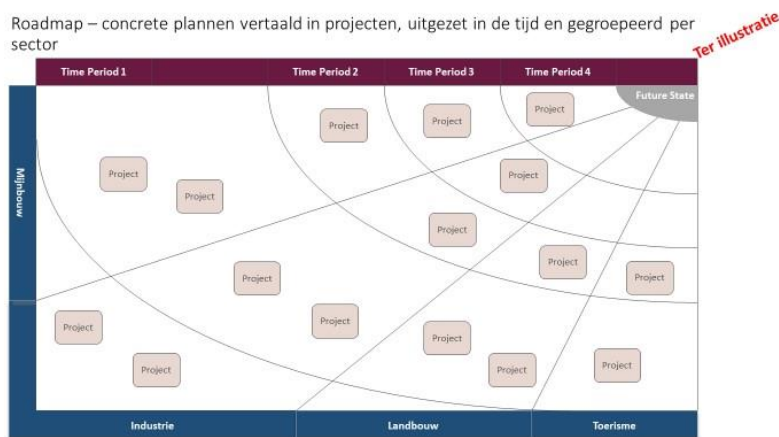
SLM sec als airline heeft geen grote potenties om geld te verdienen maar Suriname heeft wel baat bij een eigen luchtvaartmaatschappij die een relevante en cruciale rol zal spelen in de ontwikkeling van het land. En zo moet men naar de SLM kijken. En dat betekent dat de SLM moet passen in de visie en strategie van de sector Transport & Toerisme. En Transport en Toerisme moet ook passen in de bredere ontwikkelingsvisie van het land om productie te verhogen. Dus de SLM moet passen binnen een groter geheel van een ontwikkelingsvisie en productiestrategie van Suriname, een rol en verantwoordelijkheid van de President. De effectiviteit van de investeringen in de SLM – een nieuw ontworpen SLM 2.0- zou ook zo moeten worden beoordeeld.



\* Sociale rol: ontsluiten van het land zodat de samenleving verbonden is met de wereld. Politieke rol: als onderdeel van Caricom moet Suriname goed ontsloten zijn met het economisch blok. Maatschappelijke rol: werkgelegenheid op een verantwoorde wijze

Voor de sociaal maatschappelijke rol (linkerkant) zullen de commerciële partijen niet voor in de rij staan. Daarom is de betrokkenheid van de staat op z'n minst in het begin van de ontwikkeling van SLM 2.0 nodig, ondanks alle slechte ervaringen met staatsbemoediging in Suriname.

De SLM 2.0 zal een multiplier effect hebben op de ontwikkelingsvisie van het land (toerisme, landbouw, industrie) en op de ontwikkeling van een moderne luchthaven en alle andere luchtvaart instanties (CASAS, TCT). Een goed ontworpen SLM 2.0 zal dus als een katalysator de groei van de economie aanjagen. Maar dan moet er wel een ontwikkelingsvisie en plannen zijn, anders valt er niets aan te jagen. Het is daarom nu meer dan noodzakelijk dat de President met een "tastbare", concreet onderbouwde ontwikkelingsvisie komt. Zet de visie uit als een roadmap, dan is het voor iedereen duidelijk waar wij allen naar toe gaan, "show us the big picture" maar dan zo tastbaar mogelijk. Ter illustratie, een weergave hoe visie en plannen vaak effectief weergegeven worden in een roadmap.



De SLM 2.0 moet in zo'n roadmap ingepast worden. Dat wordt dan het inzichtelijk voor de samenleving waarom er schaarse middelen in de SLM geïnvesteerd moet worden en dat is ook makkelijk in de communicatie met externe financierders.

## 2. Business Strategie van de nieuwe SLM

Wat moet de nieuwe SLM doen en hoe kan die geld verdienen? De SLM moet opnieuw ontworpen worden en dat is niet synoniem voor een nieuwe NV. Het gaat om een compleet nieuw denken over de business: Nieuwe Business Strategie, Nieuw goed ontwikkeld netwerk, Nieuw gebalanceerd vlootsamenstelling, Nieuwe business concepten/verdienmodellen, Nieuwe Financierders en Nieuwe Organisatie

Mijn suggestie is om van Paramaribo een regionale hub te maken, naar het voorbeeld van Dubai of Schiphol in het klein, zowel voor passagiers als voor cargo. Op zich geen noviteit maar de uitdaging is om het juiste netwerk te bedenken en tijd te nemen om die te ontwikkelen. En dat kost veel geld en daarom is deel 3 erg relevant voor de nieuwe strategie.

Het verkeer uit Suriname zelf en van de "Surinaamse diaspora" in Nederland is te weinig om van te bestaan, het land moet de horizon verbreden. De populatie van Suriname is te klein met 600.000 mensen en er is een vrij lage koopkracht in Suriname, waardoor het outbound traffic te laag is en voorlopig nauwelijks te stimuleren is vanwege die lage koopkracht. Dus moet de SLM werken aan

ontwikkelen van vervoer en dat zal dus niet zijn bij de lokale Surinaamse samenleving. En in mindere mate ook niet bij de diaspora in Nederland.

SLM heeft zich altijd te veel gericht op de dikke route naar Nederland en beetje in de regio naar CUR/AUA en MIA. Het was een strategie in spagaat: één long haul verbinding naar Amsterdam en een hele kleine regionale operatie. De twee sloten nooit op elkaar aan, niet in netwerk, noch in connecties. De vlootsamenstelling leverde ook geen synergiën op.

De airline moet beginnen met een netwerk visie en plan: een sterk regionaal netwerk dat deels ook aansluit op een long haul netwerk. Zowel voor passagiers als voor cargo. Zanderij kan zich ontwikkelen tot een cargo hub met zelfs een offshore deel waarbij de cargo in transit blijft en zelfs verwerkt wordt. Wederom hier de noodzaak voor een ontwikkelingsvisie!

Definieer daarna, en niet andersom, een vloot strategie: zoek vooral vliegtuig types waarbij gebruik gemaakt kan worden van commonality in spares, trainingen en support. En heel snel kom je dan bij een mogelijk “all Airbus fleet”.

De nieuwe SLM 2.0 moet niet alleen een “kaartjes” verkopende airline zijn maar een business concept met nieuwe verdienmodellen die meer zijn dan de clichés van beenruimte en koffer bijbetalingen. De zogeheten “non-aviation revenue oftewel ancillaries” moeten een substantieel deel van de business worden. Kijk af wat andere airlines doen, kopieer, pas het naar Surinaams context en plak het op de SLM. Kijk in dit verband naar bijvoorbeeld Air Canada.

De organisatie, processen en digitale technologie moeten gemoderniseerd worden en passend gemaakt worden op de nieuwe strategie: afstemming van personeelssamenstelling op de nieuwe business strategie dat wil zeggen afscheid nemen van en of herscholing van sommigen en aannemen van nieuwe competenties. Moderne bedrijfsvoering met vernieuwd elan in zowel directie als in RvC.

Het ontwerpen van de nieuwe SLM is dus de kern en het kloppend hart van exercitie. Dit vraagt om kennis, ervaring en internationale contacten. Hier moet Suriname niet lichtzinnig over doen anders is alle goed geld naar kwaad geld gebracht. Los het defect op en bestrijdt niet alleen de symptomen.

#### SLM 2.0

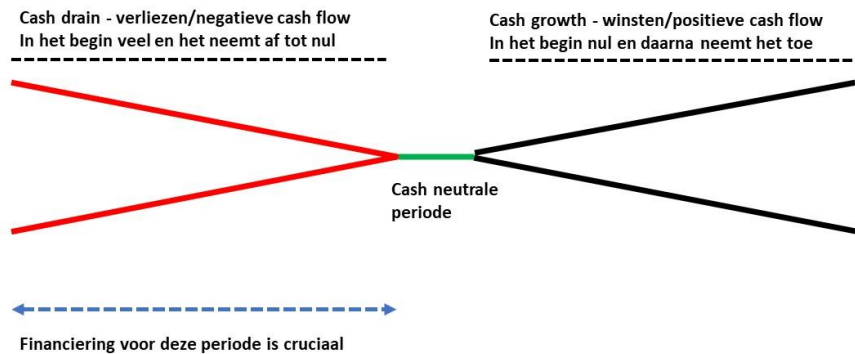
- Nieuwe Business Strategie
- Nieuw goed ontwikkeld netwerk
- Nieuwe gebalanceerde vlootsamenstelling
- Nieuwe business concepten
- Nieuwe Financieerders
- Nieuwe Organisatie

### 3. Financierbaarheid van de nieuwe SLM

Bovenstaande klinkt als een ideaal recept en wie zou het niet willen. Het kost veel kapitaal wat Suriname niet heeft of beschikbaar kan maken en of zou moeten stellen voor de SLM 2.0.

De opzet vraagt om een flinke investering en vraagt om financiering van opstart verliezen. Het ontwikkelen van routes kost tijd en geld. In deze periode loopt het geld als water door de Suriname rivier. De luchtvaart is een kostbare bezigheid, is heel kapitaalintensief en vraagt om een lange adem.

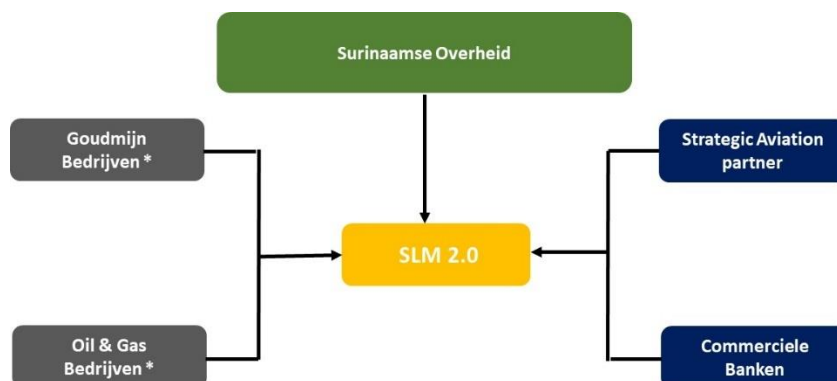
En daarom moet Suriname met een goed SLM 2.0 plan dat goed in een breder kader is geplaatst met veel perspectief naar internationale partijen stappen om het plan te financieren met mogelijke deelname van hen. In het begin zal er veel “cash out” zijn wat langzaam zal dempen tot nul. Daar moet men van begin af aan uit gaan. En toch doe je het omdat je perspectief hebt en je weet hoe de SLM in een breder context van de ontwikkeling van het land past. Zie hier weer de noodzaak van de ontwikkelingsvisie!



Het is van groot belang om zo zuiver mogelijk – synoniem voor eerlijk – de kapitaalsbehoefte van de cashdrain te bepalen aan de voorkant naast de andere investeringsbehoefte aan vloot, technologie etc. Veel airlines maken vaak snel na de start een duikvlucht omdat men graag optimistisch begroot en de airline heel “dun” financieert. Dat moet de SLM 2.0 vermijden, gewoon niet doen.

Waar moet dan al het geld vandaan komen? Wie zou dan wel bereid zijn en waarom om SLM 2.0 willen financieren? Het vinden van de antwoorden is onderdeel van de “HOE”, hoe krijg je het voor elkaar en hoeveel ervaring en contacten internationaal heb je in de industrie.

Verdeel de financieringsbehoefte in “behepbare porties” en creëer een situatie waarin de partijen graag instappen omdat andere gerenommeerde bedrijven ook willen meedoen. De meest uitdagende taak is de sleutel partij, de strategic aviation partner, te vinden. Die zijn er, met een goed doorwrochte strategic businessplan als bovenstaand kan Suriname in een roadshow langs enkele van de partijen gaan om interesse bij hen op te wekken. Suriname moet een aantrekkelijke strategische propositie bieden aan de strategic aviation partner. Dat is zeker niet dat de partner recht toe recht aan rendement op zijn investering zal maken. Er moet iets meer zijn dat die partij aantrekkelijk moet vinden. En Suriname heeft die, zoals ligging en route rechten en er zijn partijen die belangstelling voor hebben. Naast de strategic aviation partner moet men de internationale bedrijven\* in de Goudmijn en in Oil & Gas bij het plan betrekken en hen over de streep trekken. Zij hebben belang bij een goede infrastructuur.



Op deze manier kan SLM 2.0 rekenen op een goede kapitaalsbasis om rustig en bestendig aan de strategie te werken.

Voor de goede orde, de nieuwe financierders zullen uiteraard niet enthousiast zijn om oude crediteuren te financieren. De Surinaamse overheid zal die crediteuren gedifferentieerd moeten benaderen en open, transparant en eerlijk moeten zijn in de communicatie en afspraken. Er zijn meer creatieve oplossingen dan hen laten zitten in de verdachte constructie van een lege NV met schulden. Suriname heeft inmiddels 2 ervaringen hoe het niet moet: “grote broek aantrekken” zoals bij Oppenheimer en Heleboel NV’s oprichten zoals met Arena. Bij beide voorbeelden waren kennelijk geen terzake kundige adviseurs betrokken.

*Noot \*: de internationale bedrijven in Suriname vragen om mee te participeren in de infrastructuur zonder verlies van hun investering is niet wereldvreemd. Ik heb in mijn lange luchtvaart carrière dit gedaan met succes, het kan en het bestaat dus. Het vraagt om creativiteit om de “deal” vorm te geven.*

#### 4. Hoe verder en de voorwaardelijkheden voor succes

De huidige SLM is behoorlijk “ziek” in alle opzichten: cash te kort, verliesgevende operaties, zware schuldenberg, in de nek hijgende crediteuren en geen vliegtuigen.

De weg voorwaarts is niet om “trucjes” met NV’s te bedenken maar om enerzijds te werken aan het ontwerpen van een goed perspectief – het strategisch businessplan – en anderzijds onderhandelen voor rust en tijd waarbij de crediteuren zelf ook perspectief zien.



Men moet een 2 sporen beleid voeren vanaf nu:

1. Rust brengen bij de SLM door open en eerlijk met alle partijen de ambitie en plannen te bespreken hoe SLM uit de ellende wil komen. Met de crediteuren buiten de overheid onderhandelen voor meer tijd omdat er ambitie en perspectief is. De SLM wordt anders dan voorheen. Dat moet zichtbaar gemaakt worden voor de crediteuren
2. Werken aan SLM 2.0, wat niet hetzelfde is als een reeks nieuwe bedrijven oprichten en assets schuiven maar een compleet nieuwe business strategie inclusief financieringsplan etc. conform bovenstaande zoals in deel 1,2 en 3. Suriname zou er goed aan doen om een professionele partij met ervaring hierin in te schakelen.

In deze periode zal er wel geld bij moeten. Helaas maar als er perspectief is en dat is goed onderbouwd dan zou die terug te verdienen zijn met SLM 2.0.

Het succes van bovenstaande is afhankelijk van de professionele houding bij alle betrokkenen. De nieuwe SLM 2.0 heeft professionele ervaren (!) – ervaring is niet synoniem voor diploma – mensen nodig in zowel de directie als RvC, die desnoods bemenst wordt met internationale luchtvaartdeskundigen.

Samengevat: werk aan het kloppend hart van de airline en dat is het opnieuw ontwerpen van de airline en herfinancieren ervan. De samenleving zal meewerken als er een breder context is, dus een ontwikkelingsvisie. Onderhandelen met crediteuren zal “makkelijker” worden als er perspectief voor hen is. Externe financierders doen mee omdat zij strategische belangen zien, laat ze die ook zien. En ontdoe je van niet terzake en onervaren betrokkenen.

SLM is nodig voor Suriname. Overheidsbetrokkenheid hoeft niet per se een belemmering te zijn als het niet overslaat in de overbekende njang filosofie of accommoderen. De SLM moet een strategische pijler in de ontwikkelingsvisie van Suriname zijn en dat moet je professioneel opzetten en leiden.

Ir. Hikmat Mahawat Khan MBA

Management & Strategy Consultant - Aviation Practice

Global Aviation Thought Leader

*Noot voor alle critici en karakter moordenaars: ik ambieer niets, ik hengel naar niets en ik zoek niets. Ik wil niets. Mijn hoop is dat ik met mijn bedrage een verandering in het denkproces op gang kan brengen en de SLM daar door beter kan worden.*