
Shell

vaart nieuwe koers voor zakenreizen

Multinationals die wereldwijd opereren, hebben andere wensen en eisen dan puur nationale bedrijven. Dat geldt niet in de laatste plaats voor het zakelijk reizen binnen het bedrijf. Om beter in te spelen op deze mondiale behoeften ging vier jaar geleden bij de travel

management afdeling van Shell het roer om.

“In de nieuwe opzet is travel management veel meer ingebed in de Shell-structuur,” zegt Albert Kilsdonk, manager business development travel, als wij hem spreken op het Shell-hoofdkantoor in Den Haag. “In de klassieke opzet opereerden travel managers veelal als solisten. Zij waren als het ware op een eiland bezig met iets wat toch niet tot de kern-activiteiten behoorde. Als je nu kijkt naar de mensen die betrokken zijn bij het travel management van Shell, zie je medewerkers vanuit disciplines als contracting en procurement, en IT-management, en er zit ook een financieel analist in het team vanuit de finance groep.”

Het global travel team waar Kilsdonk aan refereert, bestaat uit 24 fulltime medewerkers, waaronder drie regionale travel managers en zes travel managers die de strategische landen van Shell vertegenwoordigen. De overige leden van het team houden zich bezig met disciplines zoals category management (contracting en procurement), financiën, interne processen en standaardisatie, strategy en business development. Dat laatste valt onder de verantwoordelijkheid van Kilsdonk. “Zo’n tien jaar geleden zijn we voorzichtig begonnen om over de grenzen heen samen te werken met collega’s op het gebied van zakelijk reizen,” licht Kilsdonk toe. “Shell was duidelijk aan het veranderen. Het bedrijf kreeg steeds meer een ‘global focus’ en wij gingen daarin mee. Je zag dezelfde trend bij andere multinationals. Met leveranciers werden contracten afgesloten voor meerdere landen en tussen de landen onderling vond uitwisseling van informatie en kennis plaats. Voor 2003 ging het bij ons eigenlijk alleen nog om samenwerking tussen Nederland, Groot-Brittannië en de Verenigde Staten; de drie grootste Shell-landen als het om de reisuitlegging gaat.”

Consolidatieproces in stroomversnelling

Een belangrijke mijlpaal in het proces van samenwerken was 11 september 2001. Net zoals voor vele andere bedrijven vormden de gebeurtenissen op die dag en de nasleep daarvan een ‘wake-up call’ voor Shell. “In Nederland, Groot-Brittannië en de

Verenigde Staten waren we over de reizigers redelijk goed geïnformeerd. Voor veel landen waar Shell

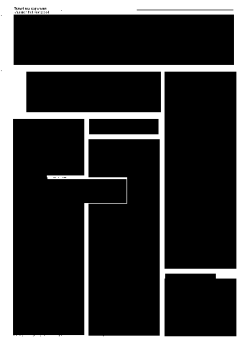
actief is, gold echter dat er geen gegevens beschikbaar waren over wie zich op de onheilsplekken bevonden, of de informatiestroom kwam te laat op gang. Het werd duidelijk dat travel op een ander niveau moest worden georganiseerd. Het consolidatieproces van onze reisactiviteiten kwam daardoor in een stroomversnelling.”

Een en ander leidde in 2003 tot het definiëren van een ‘global travel strategy’, die uit drie hoofdonderdelen bestaat: de plaats van travel binnen de Shell-organisatie en met name de aansturing van het beleid; de relatie met leveranciers; en de standaardisatie van processen. Travel heeft een duidelijke en controleerbare (‘governance’) plek binnen Shell gekregen, waarbij het gekozen beleid tot in de hoogste lagen van het management volledig wordt ondersteund. Dat vertaalde zich in het oprichten van een Global Travel Council bestaande uit acht senior managers, die elk verschillende disciplines van de organisatie vertegenwoordigen. De voorzitter is de directeur Human Resources van Shell wereldwijd. Daarnaast werd er een universeel reisbeleid geformuleerd, dat voor alle Shell-bedrijven van toepassing is.

“De regels gelden voor alle medewerkers wereldwijd, maar bij het reisbeleid is wel rekening gehouden met de specifieke situatie in bepaalde landen,” licht Kilsdonk toe. “In Nederland kennen we bijvoorbeeld het

fenomeen binnenlandse vluchten nauwelijks, maar voor landen als Rusland is dat een heel ander verhaal. De veiligheid van onze medewerkers staat te allen tijde voorop, dus ook bij de keuze van vervoer.”

Grof gesteld komt het reisbeleid erop neer dat bij vliegvluchten korter dan vier uur economy wordt gereisd en bij vluchten langer dan vier uur business class. “Het reisbeleid zorgt ook voor meer gelijkheid tussen het personeel,” zegt Kilsdonk. “Voorheen gebeurde het wel dat van de medewerkers die elkaar op dezelfde meeting tegenkwamen, een deel business class had gevlogen terwijl de rest in de economy had moeten plaatsnemen. Dat leidt tot scheve gezichten. Nu heeft alleen het hoogste managementkader volledige keuzevrijheid. In de praktijk vliegen echter ook zij meestal conform het reisbeleid, niet in de laatste plaats vanuit hun voorbeeldfunctie.” Een andere pijler van het reisbeleid is dat uitsluitend via door Shell aangestelde agenten mag worden geboekt. “Dat geldt niet alleen voor het boeken van vliegvluchten, maar ook voor het reserveren van hotelovernachtingen en autohuur,” zegt Kilsdonk. “Door via de vaste kanalen te boeken, voorkom je wildgroei en houd je zicht op de reisuitlegging. Maar nog belangrijker is dat je op deze manier weet waar je mensen zich bevinden, op elk willekeurig moment.”



Reisdata en sturingsprocessen

Het tweede onderdeel van de global travel strategy van Shell – de relatie met leveranciers – en het derde aspect – standaardisatie van de processen – zijn nauw verbonden. Immers, om scherp onderhandelde global contracten met leveranciers te kunnen sluiten, moet je beschikken over nauwkeurige reisdata en sturingsprocessen. Alleen zo krijg je grip op je reisomzet en kun je contracten effectief sturen. Maar om deze gegevens wereldwijd te verkrijgen en sturing te geven

Als er sprake is van een noodsituatie, wil je niet met 101 verschillende reisagenten te maken hebben.

aan de contracten, moeten de systemen in de diverse landen op elkaar zijn afgestemd. Shell geeft alleen al aan vliegtickets circa 500 miljoen dollar per jaar uit. Daarbij komt nog eens zo'n 150 miljoen dollar aan hotelovernachtingen en autohuur. Het moge duidelijk zijn dat het niet gemakkelijk is om de gegevens van al deze uitgaven op de juiste manier te verzamelen en te verwerken. Bovendien moeten de processen aansluiten op de andere systemen binnen de Shell-organisatie. Aangezien Shell in 142 landen actief is en meer dan 350.000 zakelijke reizen per jaar kent, zijn dit grote projecten die ook langere tijd vergen voordat ze zijn afgerond.

Eén reisagent wereldwijd

In het kader van de 'global travel strategy' werd begin 2005 ook het 'global travel agency project' opgestart. "Ons uitgangspunt is niet geweest: we willen per se één reisagent wereldwijd," zegt Kilsdonk. "Toch is deze optie wel als voorkeursscenario uit de bus gekomen. Na een grote tender in het najaar van 2005, is begin 2006 Carlson Wagonlit Travel (CWT) voor ons als beste keuze uit de bus gekomen. Het aanbestedingsproject hebben we beperkt tot 25 landen, die verantwoordelijk zijn voor 80 procent van de reisomzet. In juni 2006 zijn we begonnen met de implementatie." Om de boekingen te stroomlijnen zijn call centra geopend in Den Haag (voor Europa), in Ottawa (voor Noord-Amerika en Canada) en in Buenos Aires (voor Latijns-Amerika). Voor Brazilië is een apart centrum geopend. Een regionaal centrum in Azië bleek niet haalbaar, omdat het gebied te groot en divers is. Daarom zijn er landelijke call centra in Singapore, Maleisië en Australië. "De volgende stap is te bepalen welke van de overige Shell-landen we gaan aansluiten op het agentennetwerk van CWT," vervolgt Kilsdonk. "Daarbij moet je realistisch zijn en accepteren dat het onmogelijk is alle 142 landen te laten bedienen door Carlson Wagonlit, alleen al omdat CWT niet overal vestigingen heeft. Voor die landen geldt dat

wij ons richten op het zoveel mogelijk invoeren van standaardwerkwijzen en systemen die voor ons van belang zijn, met lokale agenten."

Bij de keuze voor één agent wereldwijd bestaat natuurlijk het risico zo verankerd te raken in die agentenrelatie, dat tenderen bijna niet mogelijk of op z'n minst een heel dure optie is. "Wij hebben wel degelijk een risicometing gehouden," zegt Kilsdonk. "Vanzelfsprekend zitten er voor- en nadelen aan als je ervoor kiest om met één agent te werken, maar de voordelen bleken in ons geval groter. Voor het verzamelen en verwerken van reisdata zou je kunnen volstaan met gestandaardiseerde systemen en processen. Als er echter sprake is van een noodsituatie, zoals 9/11 of de tsunami, wil je met een 'travel alert' niet met 101 verschillende reisagenten te maken hebben."

Wel raadt Kilsdonk bedrijven aan om zoveel mogelijk gebruik te maken van standaardsoftware en -systemen. "Als systemen speciaal voor jouw bedrijf op maat zijn gemaakt en volledig zijn vastgebed in de organisatie van een leverancier, wordt het wel heel erg moeilijk om te wisselen. Wij maken daarom zoveel mogelijk gebruik van standaardsoftware die op de markt verkrijgbaar is en die aansluit op andere systemen in de Shell-organisatie. Ook het aanmaken en bijhouden van de reizigersprofielen wordt tegenwoordig door onze eigen organisatie gedaan. Vanuit onze database worden de systemen van CWT gevoed. Voorheen gebeurde het vaak dat bijvoorbeeld meneer A nog wel voor Shell werkte, maar niet meer dezelfde baan had binnen de organisatie. Dat is onder meer een probleem bij de autorisatie en het toekennen van de kosten. Toen de data-invoer nog over verschillende schijven liep, was de foutmarge wel 40 tot 50 procent."

Shell vergoedt haar reisagent voor haar diensten op basis van een management fee. "Wij hebben heel bewust niet voor een transaction fee of voor het zogeheten 'menu pricing' gekozen," zegt Kilsdonk. "Dat betekent namelijk dat je aan alle handelingen een prijskaartje moet hangen en evengoed het risico loopt dat achteraf discussies ontstaan over welke werkzaamheden onder de fee vallen. Bij een management fee heb je door de openboekcalculatie inzicht in de kosten die de agent voor je maakt en daar betaal je voor, plus een winstopslag. Keerzijde is dat je precies moet weten wat die kosten voorstellen en hoe ze zijn opgebouwd. Zonder dat inzicht verlies je je grip op de kostenbeheersing."

Bewustzijn van de reiziger

Behalve het uitbreiden van het aantal landen dat gebruikmaakt van CWT en het verder standaardiseren en afstemmen van de processen staat nog een nieuw project op de agenda:

een global booking tool. "In verschillende landen werken we al met zelfboekings-systemen," zegt Kilsdonk. "In de Verenigde Staten en diverse Europese landen, waaronder Nederland, maken we gebruik van KDS, in Australië van GetThere en in Canada van Cliqbook. Binnenkort wordt een project opgestart om te kijken welke booking tool voor ons het meest geschikt is om wereldwijd te implementeren."

Het zelfboekingsstelsel wordt gebruikt voor eenvoudige vliegtrips (A-B-A'tjes) en het reserveren van hotels en autoverhuurbedrijven waar Shell afspraken mee heeft. "Ons uitgangspunt is dat er geen verschil mag zijn of je via de booking tool of via de agent een zakenreis reserveert," aldus Kilsdonk. "Toch zit er een groot voordeel aan dit systeem. Het zijn niet zozeer de kosten van de transactie, hoewel dat ook een paar procent scheelt, maar veel meer het visuele aspect en het bewustzijn van de reiziger. Hij of zij ziet namelijk in één oogopslag wat de verschillende mogelijkheden zijn en zal dan eerder geneigd zijn om voor het ticket van 300 euro te kiezen in plaats van dat van 500 euro. Natuurlijk kan de reisagent ook deze mogelijkheden voorleggen, maar dat wordt dan wel een lang gesprek aan de telefoon. In de landen waar we met een zelfboekingsstelsel werken, wordt al zo'n 40 procent van alle reizen op deze manier gereserveerd. Met 350.000 zakelijke reizen per jaar biedt een booking tool significante besparingsmogelijkheden voor Shell." Terugkijkend op de afgelopen jaren signaleert Kilsdonk niet alleen een kentering van de plaats van travel management binnen Shell, maar ook in de markt. "We hebben een sterk gegroeide professionalisering gezien van de zakenreisbranche. Klanten zoals ons bedrijf zijn daar blij mee." ■