

# Więcej niż kontrola kosztów:

Plan dyrektora finansowego  
dla podróży służbowych



Raport przygotowany przez CFO Europe Research Services we współpracy z Amadeus



# Więcej niż kontrola kosztów:

Plan dyrektora finansowego  
dla podróży służbowych

Raport przygotowany przez CFO Europe Research Services we współpracy z Amadeus

---

*Cost control and beyond: The CFO's agenda for corporate travel*, opublikowany przez CFO Europe Research Services, 25 St. James's Street, London SW1A 1HG.

Wszystkie zapytania prosimy kierować do Jason Sumner: +44 (0)207 576 8000 lub kontaktując się za pośrednictwem adresu e-mailowego - [jasonsumner@cfoeurope.com](mailto:jasonsumner@cfoeurope.com).

CFO Europe Research Services jest częścią CFO Publishing Corporation, producenta magazynu CFO Europe, a także tytułów CFO w Stanach Zjednoczonych, Azji, Chinach, i Indiach. CFO Publishing jest częścią The Economist Group.

Wrzesień 2008.

Copyright © 2008 CFO Publishing Corp., prawa autorskie, całkowicie odpowiedzialny za całość. Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tego raportu nie może być przetwarzana, przechowywana w systemie wyszukiwania informacji, lub przekazana w żaden sposób, bez pisemnego zezwolenia.

## Spis treści

O raporcie	2
Streszczenie i najważniejsze informacje	2
Rozdział 1. – Koszty, a jakość – Program podróży dyrektora finansowego	4
Studium przypadku – Kontrola wydatków w Sightsavers	7
Wypełnianie czasu – Czy wydajność jest najważniejsza?	8
Zielone światło – Podróż i Środowisko	9
Rozdział 2. – Podróżowanie w biznesie	10
Studium przypadku – Ubezpieczenia Affinity Insurance	11
Rozdział 3. – Jak zaimponować dyrektorowi finansowemu?	12
Wyrażając się językiem finansów: wskazówki dla menadżerów ds. podróży	14
Podsumowanie	15
Metodologia badań	16
Z perspektywy sponsora raportu	17

## Streszczenie

Stale rosnąca w ciągu ostatnich dziesięciu lat liczba systemów do samodzielnych rezerwacji i stron porównujących ceny, jak również technologiczne osiągnięcia w dziedzinie raportowania wydatków oraz zwrotu kosztów zrewolucjonizowały podróże służbowe. Doprowadziło to do obniżenia kosztów, zwiększenia możliwości wyboru, większej wydajności, a co najważniejsze podwyższenia standardu odbywanych podróży służbowych.

### Badanie dokładnie wskazuje jak dyrektorowie finansowi widzą możliwości obniżenia kosztów przy pomocy zatrudniania menadżerów do spraw podróży służbowych

Menadżerowie ds. spraw podróży już od dawna są świadomi jakie ulepszenia można wprowadzać za pomocą nowych technologii, ale to dyrektorowie finansowi (CFO) podejmują zazwyczaj ostateczną decyzję o inwestycjach w nowe rozwiązania technologiczne.

Raport potwierdza tezę, że dla kierowników finansowych najważniejszym aspektem podróży służbowych jest minimalizowanie kosztów. Kontrola kosztów związanych z wyjazdami służbowymi jest cenna przede wszystkim z uwagi na rosnące koszty stałe i sytuację na rynku finansowym, które to wpływają na przychody firmy.

Badanie wskazuje sposoby, które według dyrektorów finansowych, pozwolą menadżerom ds. podróży służbowych wygenerować

#### > O raporcie

W lipcu 2008 roku, CFO Europe Research Service, oddział CFO Publishing należącego do grupy The Economist Group, rozpoczęło projekt badawczy z firmą Amadeus, którego celem było zebranie opinii dyrektorów finansowych na temat zarządzania podróżami służbowymi w korporacjach.

Poniższy raport oparty jest na wynikach badania przeprowadzonego za pośrednictwem Internetu, w którym udział wzięło ponad 120 dyrektorów finansowych i głównych księgowych (senior finance executive), pracujących w Europie, Azji i USA.

Wyniki badania internetowego zostały następnie pogłębione za pomocą wywiadów przeprowadzonych z CFO zatrudnionymi w poniższych firmach:

- Affinity Insurance Services (Aon)
- eBuilder
- Logica
- McCann World Group
- Sightsavera International
- Swiss Re

Fundatorem przeprowadzonych badań i publikacji raportu jest Amadeus.

zauważalne oszczędności. Przykładem mogą być tu systemy IT, które są zaprojektowane tak, aby miały możliwość weryfikacji całościowych kosztów podróży służbowych w korporacji. Z przeprowadzonych analiz wynika, że część dyrektorów finansowych podejmie decyzję o poniesieniu kosztów związanych z wdrożeniem nowych technologii. Z reguły decyzja ta jest podyktowana tym, że koszty zwrócą się w późniejszym terminie. Co więcej, wprowadzone innowacje zwiększą produktywność, pomogą zaoszczędzić finanse i będą wpisywać się w politykę proekologicznej działalności korporacji. W poniższym raporcie wyodrębnione zostały różnice pomiędzy decyzjami związanymi z kontrolą kosztów, występujące w Europie, Azji, i Stanach Zjednoczonych.

Główne wnioski płynące z przeprowadzonego badania:

#### Wydatki można kontrolować

60% ankietowanych przyznało, że kontrola kosztów jest bardzo ważna, ale tylko mniej niż połowa przyznaje, że ich firma podejmuje takie działania lub robi to efektywnie. Mimo wagi przywiązywanej do kontroli kosztów podróży, działły finansowe twierdzą, że kontrola tych właśnie wydatków ma minimalny wpływ na koszty całkowite ponoszone przez ich firmy.

#### Dyrektorowie finansowi twierdzą, że menadżerowie ds. podróży służbowych powinni ustalać priorytety dla podróżujących pracowników

Koszty to nie wszystko. Prawie dwie trzecie ankietowanych CFO oczekuje od podległych im managerów zaplanowania czasu wyjeżdżających pracowników. 45% ankietowanych chce zwiększenia wydajności pracy w podróży służbowej.

#### Ekologiczne podróże z finansowego punktu widzenia

Więcej niż połowa ankietowanych nie widzi finansowych korzyści z prowadzonej proekologicznej polityki. Z drugiej strony istnieją firmy, które ze względu na reputację swojego przedsiębiorstwa dbającego o środowisko, prowadzą tego rodzaju działania. Podczas badań zgromadzono listę firm, które mają na uwadze środowisko ze względu na preferencje swoich klientów i inwestorów.

#### Dyrektorzy CFO chcą integracji informatycznych rozwiązań do kontroli podróży służbowych z systemami ERP, HR i systemami zarządzania kosztami

Integracja powyższych aplikacji jest bardzo potrzebna, ale przebadane firmy są dalekie od osiągnięcia tego modelu. Dla przykładu trzy czwarte respondentów uważa, że zintegrowanie systemów do kontroli podróży i aplikacji księgowo-finansowych to priorytet, ale tylko 20% uważa, że są one w pełni zintegrowane.

#### Lepsze kontakty z agentami i przewoźnikami

Trzech na czterech ankietowanych uważa za ważne i bardzo ważne negocjowanie dogodnych umów z przewoźnikami i agentami, ale tylko 36% stwierdza, że ich firmy dobrze z tym sobie radzą. Badanie wskazuje, że dyrektorzy finansowi uważają systemy IT, które przedstawiają ogólny obraz podróży służbowych w całej firmie, za ważne i pomocne narzędzie w negocjacjach.

Podsumowując, raport przedstawia wyniki badań mające na celu ułatwienie menadżerom ds. podróży, przekonanie swoich przełożonych do inwestowania w nowe ulepszone systemy i technologie IT, które przyniosą zyski finansowe firmie, ale także ułatwią prace działowi finansowemu i wszystkim pracownikom korporacji. Raport ten, ma także za zadanie poszerzyć horyzonty i przedstawić dodatkowe narzędzia pomocne w uzyskiwaniu wysokich wyników finansowych.

## Rozdział 1. Koszty, a jakość Program podróży dyrektora finansowego

*Dyrektorzy finansowi wiedzą, że powinni lepiej zarządzać wydatkami, ale obniżenie kosztów podróży to jedno z wielu zadań, które przed nimi stoją.*

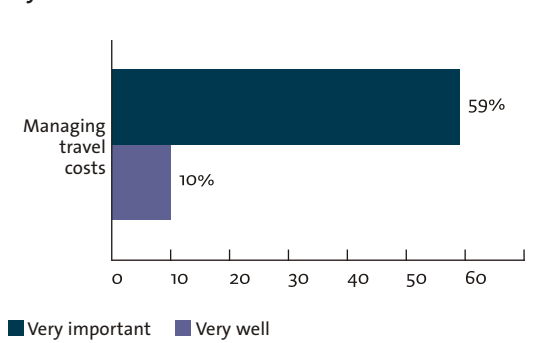
Badania dowodzą, że kontrola kosztów ma bezpośredni wpływ na plany finansowe firm. Prawie 60% badanych jest utwierdzonych w przekonaniu, że kontrola kosztów podróży służbowych jest priorytetem, a prawie 80% stwierdziło, że kierownicy działów powinni skoncentrować się na natychmiastowym obniżeniu kosztów. 62% pytanym CFO oczekuje długoterminowej redukcji kosztów.

Mimo powyższych opinii o wydatkach ponoszonych na wyjazdy służbowe, do tej pory nie miały one znaczącego wpływu na zarządzanie tymi kosztami. Przykładowo, trzy czwarte ankietowanych menadżerów ds. zarządzania przyznało, że przez ostatnie dwa lata najwięcej uwagi poświęcano na minimalizowanie kosztów generalnych. Z tą opinią zgadzają się wyniki badania przeprowadzonego wśród dyrektorów finansowych, którzy przyznali, że koszty podróży służbowych praktycznie nie były brane pod uwagę przy planowaniu kontroli wydatków.

Z ankiety wynika, że istnieje więcej są możliwości oszczędzenia w obszarze podróży służbowych, niż te które wskazują CFO. 40% ankietowanych stwierdza, że ich firmy radzą sobie z zarządzaniem kosztami podróży, ale tylko 10% jest zadowolonych z tego zarządzania. (Tabela 1). Nawet w firmach, w których koszty służbowych podróży są jednym z trzech najwyższych kosztów, tylko jedna trzecia menedżerów uważa, że ich firma potrafi zarządzać wydatkami wyjazdów służbowych.

Z badań wynika, że jeżeli koszty podróży mogłyby być zoptymalizowane, pokryłyby część ogólnych cięć budżetowych. wniosek ten nasuwa pytania o to co dyrektorzy działów finansowych myślą o

> Tabela 1 – Waga vs. efektywność strategii kierowania wydatkami



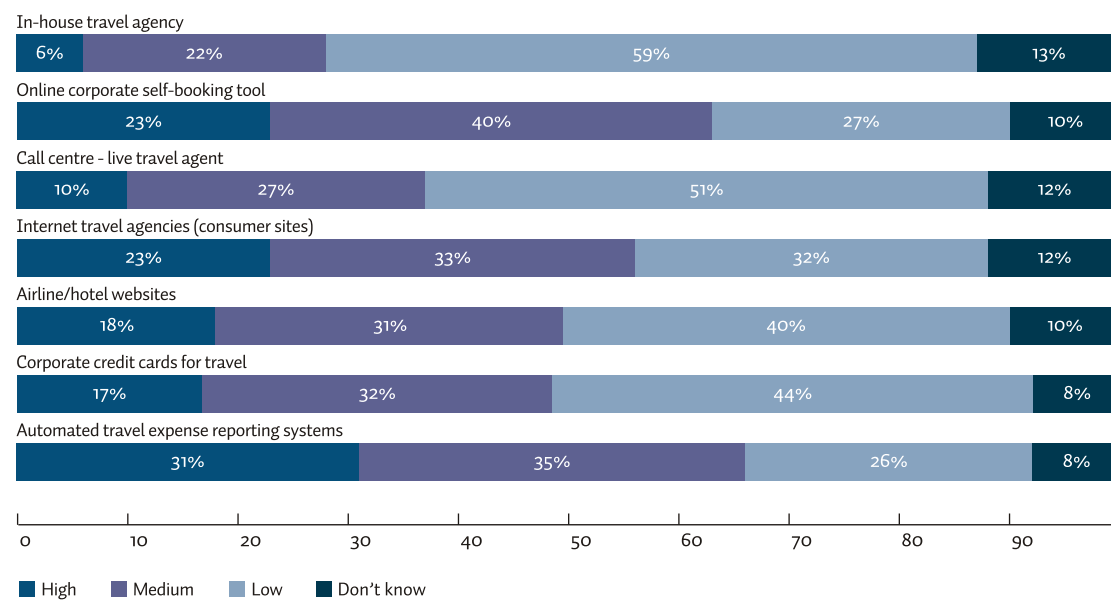
projektowaniu plany podróży służbowych oraz narzędziach i rozwiązania technologicznych wspomagających zarządzanie wyjazdami, aby zredukować koszty i odciążyć budżety w innych działach?

### Nowoczesne technologie: czy są opłacalne?

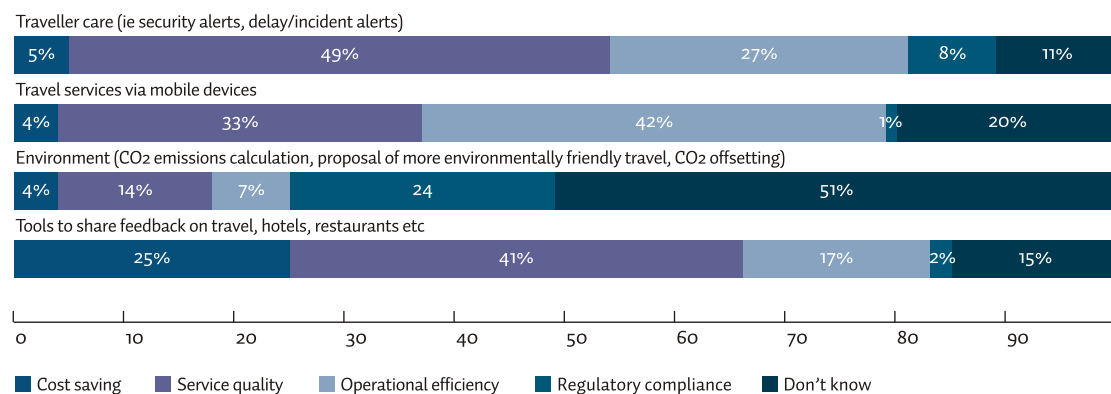
Spośród różnych rozwiązań zaprezentowanych ankietowanym, najwyżej oceniono (aż dwie trzecie badanych) automatyczne systemy raportowania rozliczeń i aplikacje do korporacyjnych rezerwacji w systemie on-line. (Tabela 2). Michael Casati, wiceprezes Swiss Reinsurance Company, światowy ubezpieczyciel, obrał za cel redukcję kosztów we wszystkich oddziałach firmy w 2009 r., aż o 10mln EUR. Jednym z narzędzi jakie Casati planuje użyć jest globalny system do rezerwacji w systemie on-line. „To narzędzie pozwoli nam zaoszczędzić koszty prowizji z transakcji o około 80%” – mówi Casati. Pod koniec 2009 r. firma zamierza objąć nowym systemem prawie 98% swoich oddziałów.

Najnowsze rozwiązania z zakresu internetowych rezerwacji sprawiły, że dyrektorzy finansowi coraz częściej postrzegają usługi agentów podróży jako zbędne. Z Tabeli 2 jasno wynika, że aż 59% z zapytanych nie widzi potrzeby posiadania lub outsourcingu wewnętrznych agencji turystycznych. Bengt Wallentin, prezes szwedzkiej firmy eBuilder stwierdził, że widzi raczej zapotrzebowanie na takie usługi, jak informacje o wymaganych w danym kraju szczepieniach. Dane te są zdecydowanie bardziej użyteczne niż same usługi rezerwacji biletów, które mogą być zrobione indywidualnie przez pracownika na stronach internetowych poszczególnych

> Tabela 2 – Dla każdego narzędzia określ ich potencjał oszczędnościowy



> Tabela 3 – Według Ciebie czy którekolwiek z niżej wymienionych narzędzi przyniosłoby korzyści twojej firmie



przewoźników.

Natomiast co do innych usług związanych z podróżami, to menadżerowie ds. podróży liczą się z jakością tych usług bardziej niż z potencjalnymi oszczędnościami jakie one mogą przynieść. (Tabela 3). Z wyników badań wynika, że największą popularnością cieszą się narzędzia do wymiany informacji (rekomendacji i opinii na

temat hotelów lub restauracji, linii lotniczych itp.). Jednakże niektórzy Menadżerowie obawiają się, że narzędzia te mogą prowadzić do niechęci wobec polityki podróży w firmie i preferowanych przewoźników.

Większość Amerykańskich respondentów - 36% - uważa, że narzędzia te mają duży potencjał oszczędnościowy, podczas gdy w Europie takiego

samego zdania było tylko 19% ankietowanych. Większość wszystkich ankietowanych uważała jednak, że narzędzia te nadal bardziej wpływają na jakość usług niż na ich cenę (48%). Z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych jasno wynika kiedy dla dyrektorów finansowych jakość usług jest ważniejsza niż obniżenie kosztów:

- George Yeoh, wiceprezes i dyrektor finansowy w Asia Pacific McCann World Group, światowej agencji marketingowej, przyznaje, że firma posiada stronę dla wymiany informacji na firmowym intranecie, gdzie pracownicy mogą dzielić się spostrzeżeniami na temat podróży i zakwaterowania. „Przeglądamy zamieszczane informacje i jeśli są wiarygodne bierzemy te opinie pod uwagę przy podpisywaniu kontraktów z hotelami i serwisantami.” – mówi. „Dla przykładu dany hotel może być zlokalizowany daleko od miejsca gdzie udają się nasi pracownicy. Osoby które odwiedziły dany hotel przekazują pozostałym cenne informacje i rekomendacje na podstawie których możemy renegotjować umowę bądź usunąć hotele z listy rekomendowanych.” - dodaje.
- Ernie Caponetti, wiceprezes ds. operacyjnych w Affinity Insurance Service (Aon) także dostrzega zalety narzędzi wymiany informacji. Twierdzi, że „udostępnienie takich narzędzi pracownikom pozwala na zwiększenie wydajności działań i szybsze reakcje na ewentualne problemy.”
- Bengt Wallentin z eBuilder tłumaczy, dlaczego niektórzy CFO mają wątpliwości co do właściwości systemów feedback, bowiem zamieszczane opinie są subiektywne. Opinia jednego pracownika może być niezgodna z rzeczywistymi standardami i może mylnie wpływać na podpisywane umowy z dostawcami usług.

- James Scott dyrektor finansowy firmy Logica, przedstawia podobną opinię. „Jeśli ktoś ma negatywne doświadczenia, może zgłosić swoje uwagi agencji turystycznej. Nie mam natomiast pewności czy narzędzie wymiany informacji może rzeczywiście wpłynąć na stronę finansową”

### Jakość: kompromis dla dobra oszczędności

Według dyrektorów finansowych jakość podróży powinna mieć podwójne znaczenie. Jedną sprawą jest standard podróży służbowych pracowników i spotkania wewnętrzne, a drugą tych, w których uczestniczy klient.

McCann Group zmieniła zasady podróży klasą biznes w odpowiedzi na wzrastające ceny paliwa i inflację. „Do niedawna podróż klasą biznes odbywała się na trasach dłuższych niż trzy godziny, teraz kryterium to zostało wydłużone do pięciu godzin. Dla krótszych podróży preferowana jest klasa ekonomiczna.” – mówi George Yeoh.

Natomiast wszystkim szczeblom pracowników firmy Logica, klasa biznes przysługują tylko przy lotach długodystansowych, trwających ponad osiem godzin.

Ernie Caponetti z Affinity Insurance przyznaje, że wysoka jakość usług jest najważniejsza tylko jeżeli chodzi o klientów firmy i wtedy nie może być poświęcona z uwagi na koszty.

Zarząd McCann także uważa, że firma nie może narażać jakości świadczonych usług i dlatego wybrała Cathay Pacific jako preferowanego usługodawcę. Dla McCann ważne było by linia miała wiele bezpośrednich połączeń z Hong Kongu jak również sprawdzoną niezawodność. Oczywiście produktywność pracowników, choć nie bezpośrednio, jest także wliczana w koszty podróży.

### Alternatywa dla podróży

Oprócz nowoczesnych rozwiązań z dziedziny IT, wiele firm stara się zredukować swoje koszty poprzez całkowitą eliminację podróży służbowych. Na przykład Logica od 2007 roku zredukowała swoje miesięczne koszty podróży o ok. 15% poprzez ograniczenie wyjazdów służbowych. Preferowane są obecnie i oddane pracownikom do dyspozycji konferencje video i telefoniczne, a zamiast miesięcznych wizyt u klientów, wprowadzono grafik kwartalny.

Także firma McCann szuka alternatywnych środków komunikacji. Konferencje sieciowe są odpowiedzią McCann nie tylko na koszty związane z podróżą, ale także na wydajność pracy i czas spędzony na samej podróży.

Podobnie Swiss Re planuje redukcję wyjazdów i promuje konferencje video w 2009 roku. Firma posiada obecnie ok. 200 sal umożliwiających prowadzenie takich konferencji i w zeszłym tylko roku odbyła 24000 takich spotkań. Według Casattiego liczba ta zwiększy się w bieżącym i przyszłym roku.

### Analiza: Usprawiedliwienie wydatków w Sightsavers: *Gdzie szukać oszczędności gdy koszty podróży są minimalne?*

Sightsavers International, organizacja charytatywna zajmująca się walką ze ślepotą w rozwijających się krajach, wymaga od swoich pracowników podróżowania klasą ekonomiczną i rezerwacji tylko najtańszych przelotów, więc Petra Ingram, dyrektor finansowy w Sightsavers, skoncentruje swoje siły przy planowaniu rocznego raportu na zwiększeniu wydajności każdej podróży.

„Chcemy ulepszyć nasze działania, a ponieważ utrzymujemy nasze koszty na minimum, ulepszenia te będą skierowane w kierunku jakości”, twierdzi Ingram. Oznacza to ulepszenia procesu rezerwacji podróży, ilości podróżujących osób, i jak te osoby dzielą się informacjami i korzyściami wynikającymi z ich wyjazdów, na przykład „jak odbywa się tworzenie dokumentacji wspierającej wyjazd jak również raportowanie po podróży, aby każdy wydatek był usprawiedliwiony”, mówi Ingram.

Ingram chciałyby także stworzyć bazę danych podłączoną do kalendarza w Sightsavers. Dzięki temu, „będziemy wiedzieć kto podróżuje gdzie i kiedy, i gdy ja jadę do Bangladeszu, mogę sprawdzić czy mogę załatwić coś dla innej osoby, aby zaoszczędzić im oddzielnej podróży. W ten sposób zwiększam wydajność swojego czasu i oszczędzam na oddzielnej podróży”, stwierdza Ingram.

### Wypełnić czas: Czy produktywność jest najważniejsza?

*CFO są zainteresowani podniesieniem wydajności, ale z powodu braku odpowiednich narzędzi nie zawsze są w stanie ją zmierzyć.*

Prawie dwie trzecie z ankietowanych dyrektorów finansowych uważało, że kierownicy odpowiedzialni za podróże służbowe powinni pokazać wydajność swoich programów poprzez zaoszczędzenie czasu pracowników. Dodatkowo 45% respondentów stwierdziło, że przez następne dwa lata chcieliby widzieć usprawnienia w wydajności pracowników podczas rezerwacji podróży. Natomiast ponad dwie trzecie ankietowanych obiera wydajność pracowników podczas podróży jako cel przy planowaniu wyjazdów służbowych. (Tabela 4).

Czas to pieniądze. Zapytaliśmy dyrektorów finansowych czy zdecydowaliby się zainwestować w narzędzia, które pozwoliłyby na pomiary wydajności ich pracowników. Niektórzy, jak Caponetti, uważają że trudno byłoby znaleźć argumenty przemawiające za taką inwestycją „ Osobiście z trudnością widziałbym taką inwestycję jako priorytetową, szczególnie w odniesieniu do inwestycji bezpośrednio związanych z biznesem, jak również nie uznałbym takiego wydatku za niezbędny. Z jednego punktu widzenia łatwo jest stworzyć przypadek dla którego taka inwestycja byłaby użyteczna jak np. pomiar

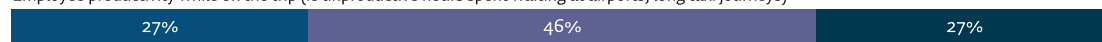
wydajności podczas podróży, ale trudno byłoby z pewnością stwierdzić, że będzie to najważniejszy wydatek w porównaniu z innymi inwestycjami kapitału firmy” twierdzi Caponetti.

Poza tym, w dzisiejszych czasach utrzymanie wydajności podczas czasu jest prostsze do osiągnięcia dzięki takim narzędziom jak laptopy czy urządzenia Blackberry. Dzięki temu patrzy się na przerwę w czasie pracy z przymrużeniem oka, ponieważ dzięki nowoczesnym urządzeniom pracownik może nadal być produktywny.

McCann World Group przyjmuje inną taktykę jeżeli chodzi o miarę wydajności swoich pracowników. Zamiast odnotowywania czasu spędzonego w podróży, McCann ocenia wydajność całościowo każdego projektu: „Mierzmy wydajność pośrednio, poprzez czas przydzielony do wykonania każdego zadania. Każdy pracownik podczas podróży służbowej, obciąża kosztami swojego czasu rachunek klienta. Jeżeli ktoś nie używa czasu efektywnie, będzie to widoczne w miesięcznym rozliczeniu”, mówi Yeoh, dyrektor finansowy McCann.

#### > Tabela 4 – Co jest najważniejsze przy projektowaniu strategii podróży służbowych w twojej firmie.

Employee productivity while on the trip (ie unproductive hours spent waiting at airports, long taxi journeys)



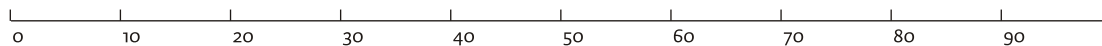
Time spent by employees planning travel



Time spent by employees reporting expenses



Time spent by management authorising travel



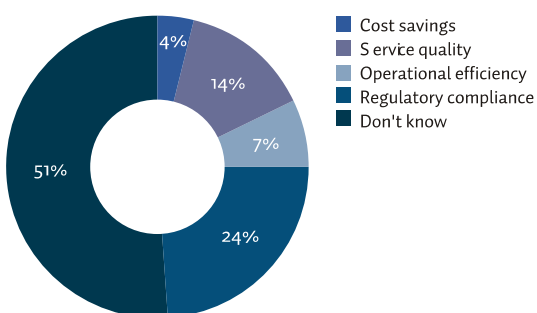
■ Minor consideration   ■ Moderate consideration   ■ Major consideration

## Zielone Światło – Podróże i Środowisko

*Działy finansowe mają ambiwalentne podejście do problemów związanych z ochroną środowiska. Poniżej skupiamy nasze badania na ekologicznych podróżach i odpowiedzi na pytanie dlaczego dla niektórych firm są one ważniejsze niż dla innych.*

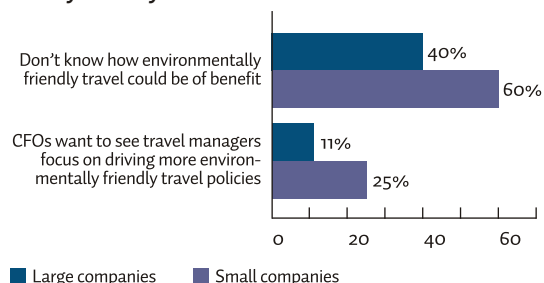
Ponad połowa ankietowanych nie była świadoma tego że a bardziej ekologiczne podejście do podróży służbowych może w jakikolwiek sposób obniżyć ogólne koszty, a tylko jedna czwarta respondentów stwierdziła że nowa polityka zwiększyłaby zgodność operacji z kodeksami korporacji. (Tabela 5).

> Tabela 5 – Jaki widzisz potencjał dla twojej firmy z ekologicznych podróży?



Dla małych firm, z dochodami poniżej \$500 mln., liczba odpowiedzi „Nie wiem” sięga 60%, natomiast w większych firmach tylko 40%. Wynika z tego, że większe firmy mają lepszą świadomość możliwości korzyści płynących z bardziej ekologicznych podróży. Mimo to większy procent ankietowanych (25%) w mniejszych firmach w porównaniu z większymi firmami (11%) stwierdziło, że oczekują nowych bardziej ekologicznych procedur podróży służbowych w ciągu najbliższych dwóch lat (Tabela 6), w porównaniu ze wszystkimi ankietowanymi, gdzie 19% było tej samej opinii.

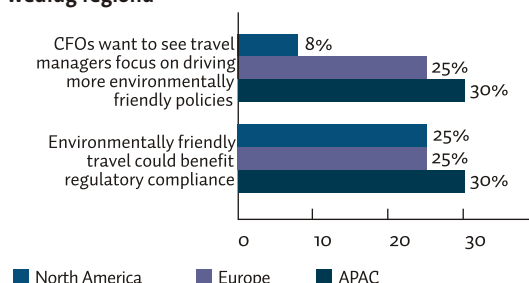
> Tabela 6 – Porównanie poglądu na ekologiczne podróże w małych i dużych firmach.



Podróże przyjazne dla środowiska są mniej ważne dla ankietowanych w Stanach Zjednoczonych. Tylko 8% uważa, że przy rezerwacji i aranżacji podróży powinna się mieć na uwadze ochronę środowiska naturalnego. Natomiast jedna czwarta ankietowanych w Europie i Azji uważa odwrotnie. (Tabela 7). Takie rezultaty są świetnym odbiciem opinii panującej w Amerykańskiej

firmie, Affinity Insurance. Caponetti nigdy nie odnotował obawy o środowisko mającej wpływ na decyzje dotyczące podróży służbowych. Jeżeli chodzi jednak o godzenie operacji z regułami korporacji, wszystkie regiony, Europa, Ameryka, i APAC, okazały zainteresowanie bardziej ekologicznym podejściem do podróży (Tabela 7).

> Tabela 7 – Poparcie dla ekologicznych procedur podróży według regionu



Jak widać w Tabeli 5, tylko 4% respondentów uważało, że poprzez ekologiczne podróże można wygenerować oszczędności. Dyrektor Casati, w Swiss Re, planuje połączyć redukcje w emisjach dwutlenku węgla ze zmniejszonymi wydatkami na wyjazdy służbowe. „Wszystkie dywizje naszej firmy mają na celu redukcję emisji o 25% w 2009 roku. Będzie to raportowane rocznie i kwartalnie. Zredukowanie emisji dwutlenku węgla jest bezpośrednio powiązane z redukcją kosztów, ponieważ zmniejszy to objętość ruchu powietrznego.”

Także eBuilder, deweloper zautomatyzowanych procesów biznesowych, koncentruje swoją uwagę na ekologicznych formach podróży. Dlaczego? Bo inwestorzy i klienci, tego właśnie oczekują. „Coraz więcej naszych klientów jest powiązana z sektorem publicznym, i musi prowadzić interesy z firmami przyjaznymi środowisku”, powiedział Bengt Wallentin, prezes firmy.

Z biurami na całym świecie, w tym w Pekinie i Sydney, eBuilder wydaje ponad 7% rocznych przychodów na podróże. Wallentin planuje obciąć te wydatki do 5% w ciągu dwóch kolejnych lat i powiązać te wydatki z obniżeniem emisji dwutlenku węgla.

Yeoh także rozumie potrzebę większej świadomości na temat środowiska naturalnego. „W naszym raporcie musimy podkreślić fakt, że jesteśmy korporacją przyjazną dla środowiska, więc będzie to coś czym zajmiemy się bardzo poważnie.”

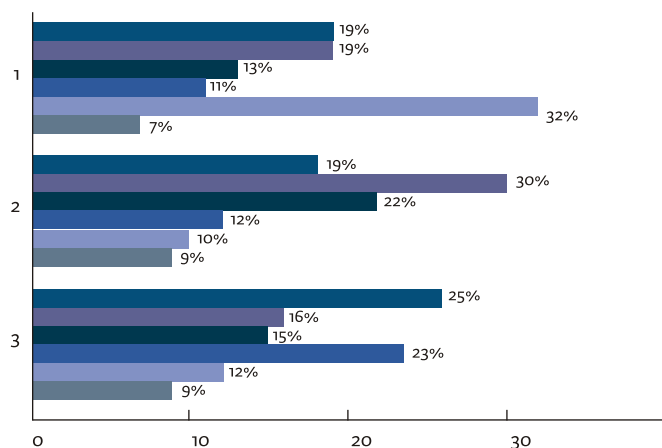
## Rozdział 2 – Podróżowanie w biznesie Spojrzenie na podróżowanie...

*Działy finansowe chcą wiedzieć jak formułują się koszty podróży służbowych na przekroju pozostałych finansów działalności biznesowej, ale nie posiadają odpowiednimi narzędziami IT czy udogodnieniami technicznymi.*

Dyrektorzy finansowi, zapytani o najważniejsze korzyści ze zintegrowanych informacji na temat podróży służbowych w całej organizacji, wskazali na trzy najważniejsze czynniki. Na pierwszej pozycji znalazła się możliwość wskazania korporacjom jak mogłyby zwiększyć wydajność. Możliwość śledzenia wydatków w odniesieniu do danego projektu lub pracownika, była drugim wskazanym czynnikiem, a zdolność tworzenia lepszych budżetów oraz prognoz wydatków uplasowano na trzeciej pozycji. (Tabela 8)

> Tabela 8 – Najważniejsze korzyści z jednolitego wglądu na podróż służbowe w firmie.

Ranking (1 being the highest)



■ To create better budgets and forecasts  
■ To track spending by project or employee  
■ To negotiate supplier discounts  
■ To identify unauthorised spending  
■ As the basis for advising businesses on improving profitability  
■ To identify/select suppliers

Patrząc na wyniki ankiety pośród zróżnicowanych co do przychodów firm, widzimy zauważalne różnice. W firmach o przychodach powyżej \$500 mln ankietowani uważali za ważniejsze negocjowanie ulgowych cen na wszystkie usługi dotyczące podróży. Jest to zrozumiałe, gdyż im większa liczba podróżujących pracowników tym większe rabaty.

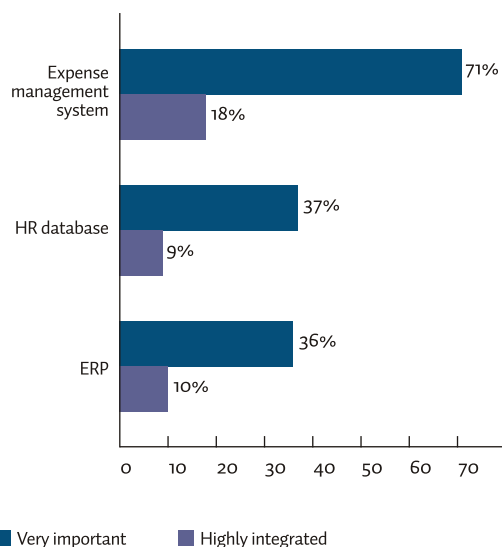
Według Ernigo Caponettiego z Affinity Insurance całościowy obraz podróży i związanych z tym kosztów, pozwala dokładne ustalenie gdzie wydatki są największe i gdzie wykorzystać umowy z preferencyjnymi dostawcami. Informacje te mają wpływ na negocjacje z usługodawcami i mogą nieść ze sobą wiele korzyści finansowych.

### Integracja kluczem do sukcesu

Jak uzyskać ten całościowy obraz podróży i udostępnić go dyrektorom finansowym? Z ankiety jasno wynika, że niezbędna jest tu integracja nowoczesnej technologii i systemów biznesowych. Jednakże większość firm ma problem ze sprostaniem temu wymogowi. Prawie trzy czwarte respondentów uważa, że zintegrowanie systemów raportowania i systemów kierowania delegacjami jest bardzo ważna, ale tylko 18% dysponuje takimi systemami i uważa je za w pełni zintegrowane. (Tabela 9)

Na przykład system zastosowany w eBuilder jest w stanie przesyłać informacje pomiędzy działem HR, a systemem operacyjnym i automatyzuje przekazywanie poszczególnych danych dotyczących całego procesu podróży, od rezerwacji po rozliczenia. Ta funkcjonalność ma za

> Tabela 9 – Jak ważna jest integracja systemu podróży vs. stopień rzeczywistej integracji



zadanie nie tylko kontrolę kosztów, ale także pokazuje wszystkie wyjazdy każdego pracownika. Transparentność tych informacji jest bardzo ważna, jak wynika z odpowiedzi respondentów i ma znaczenie dla polityki podróży przyjętej w firmie.

Także Swiss Re tworzy zintegrowany system raportowania finansowego i rezerwacji on-line. System ten pozwoli na większą przejrzystość wydatków i umożliwi przyjęcie lepszej strategii w negocjacjach z dostawcami.

Zintegrowanie systemów staje się kluczowe zwłaszcza po procesie fuzji i przy akwizycjach, kiedy to łączą się różne technologie, które nie zawsze mogą ze sobą dobrze współpracować.

### Analiza: Spojrzenie na Affinity Insurance

#### *Jak jednolity wgląd na wydatki podróży służbowej pomagają w negocjacjach z dostawcami usług?*

Affinity Insurance Services, należące do korporacji Aon, wytwarza jednolity podgląd wydatków na podróże służbowe w całej firmie. Dział podróży jest skoncentrowanym w jednej lokacji z siedzibą w Chicago. „Dysponujemy centralą rezerwacji podróży, elektronicznym systemem zwrotów kosztów podróży i obliczania diet, i firmową kartę kredytową, która ułatwia rozliczenia”, mówi Ernie Caponetti, vice-prezes w dziale operacyjnym Affinity.

Takie ułatwienie w pozyskiwaniu danych pozwala na obliczenie ile firma ponosi kosztów i ile swojego biznesu kieruje w stronę poszczególnych dostawców serwisów. W przyszłości ta wiedza pomoże negocjować lepsze stawki z dostawcami.

„Jesteśmy w stanie powiedzieć, że poprzez ostatni rok nasi pracownicy udali się na „x” podróży służbowych i wydali „y” dolarów na poczet kosztów tych wyjazdów. Z naszej strony,

dysponując takimi danymi możemy wystąpić o obniżkę cen w procesie negocjacji”, twierdzi Caponetti.

Niezbędne w tym procesie jest przetączenie wszystkich pracowników na korzystanie z preferowanych usługodawców. „Wymagamy od wszystkich pracowników korzystania z usług tylko wybranych usługodawców po podpisaniu umowy. Jeżeli pracownik używa innych usług wymagamy od niego specjalnego raportowania, który jest zaznaczony jako nieprawidłowy i wymagane będą dodatkowe wyjaśnienia. Nikt nie lubi się tłumaczyć. W ten sposób zmuszamy wszystkich pracowników do pracy według tych samych zasad naszej firmy”.

Dzięki takim działaniom przewoźnik widzi, że firma jest w stanie przekonać wszystkich swoich pracowników do korzystania z usług tylko jednej firmy co w rezultacie może przyczynić się do wynegocjowania nawet niższych stawek.

## Rozdział 3 – Jak zaimponować dyrektorowi finansowemu

*Dyrektorzy finansowi chcą nawiązać lepsze kontakty z departamentami zakupów i podróży. Aby jednak móc do tego doprowadzić, menadżerowie ds. podróży muszą przyjąć sposób myślenia języka finansów.*

Pytani o relacje działu finansowego z innymi działami w firmie, CFO stwierdzili rozbieżności co do wagi tej komunikacji, a jej rzeczywistą skutecznością. (Tabela 10). Aż 51% zapytanych respondentów stwierdziło, że dobra komunikacja pomiędzy działami sprzedaży i finansów jest bardzo ważna, ale tylko 33% uważało ją za efektywną. Natomiast 50% uznało jako bardzo ważną dobrą komunikację pomiędzy działem podróży, a finansowym, ale tylko 27% jest zadowolonych ze współpracy pomiędzy tymi działami. Zastanówmy się jak można zmniejszyć tę różnicę.

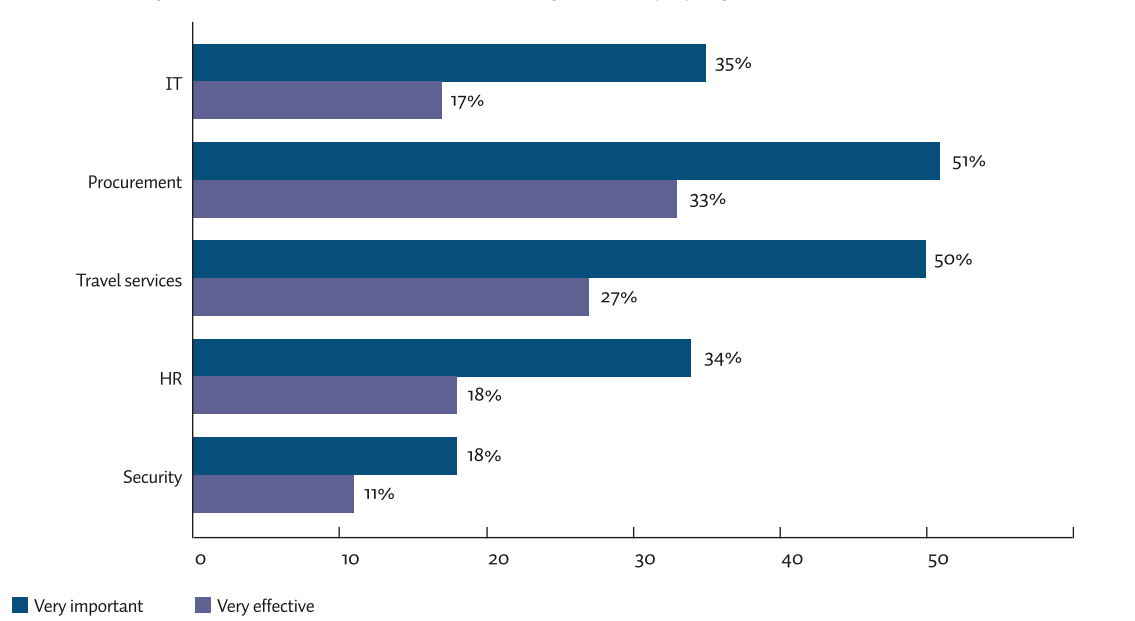
### Czy menadżerowie mogą znaleźć wspólny język z księgowymi?

Z tabeli wynika, że największa różnica dostrzegana jest pomiędzy uznawaną wagą, a efektywnością komunikacji pomiędzy dwoma działami. Na czym prze następane dwa lata z punktu widzenia dyrektorów finansowych, powinni skupić się menadżerowie ds. podróży służbowych? Największy procent ankietowanych (58%) uważa, że raportowanie i system zwrotu kosztów za podróż i rozrywkę powinny zostać poprawione. (Tabela 11) Szczególnie podkreślano ten fakt w firmach Ameryki Północnej - 72%, w porównaniu z 59% na rynkach Europejskich i 50% na rynkach Azjatyckich. (Tabela 12)

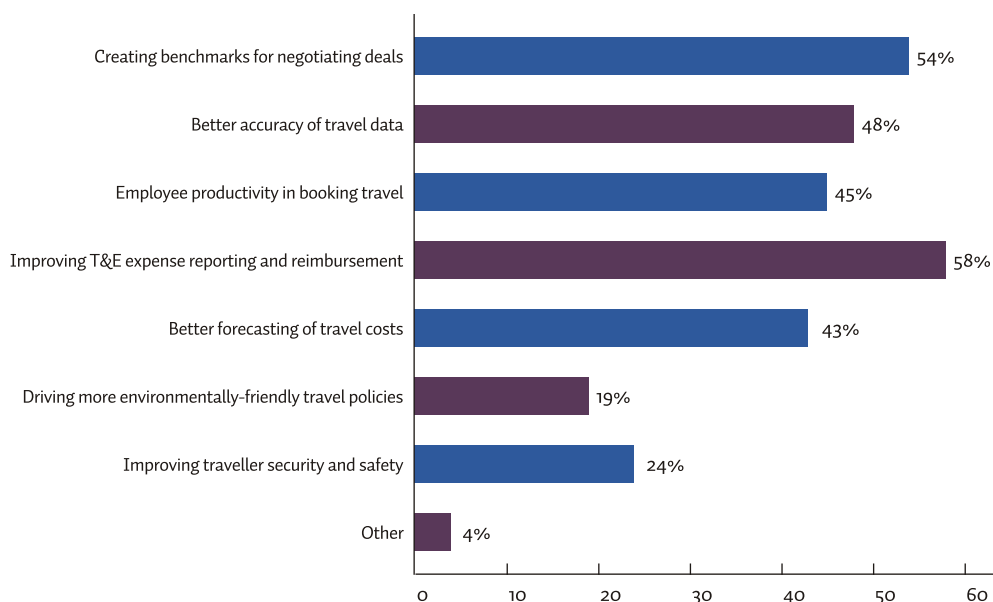
**58%**  
nie ma  
tłumaczenia

Tabela 11 pokazuje, że 48% dyrektorów finansowych chciałoby, aby ulepszono jakość danych o podróżach służbowych, co nie jest zaskakujące. Ulepszone dane pomogą przyjąć odpowiednie pułapy cenowe, które ułatwią

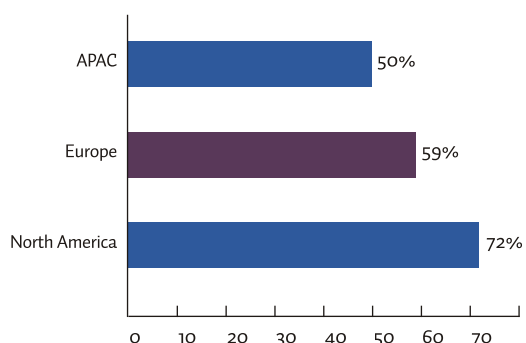
> Tabela 10 – Wyobrażenie o roli działu finansów vs. efektywność współpracy



> Tabela 11 – Na czym powinien koncentrować się twój dział podróży w ciągu następnych dwóch lat?

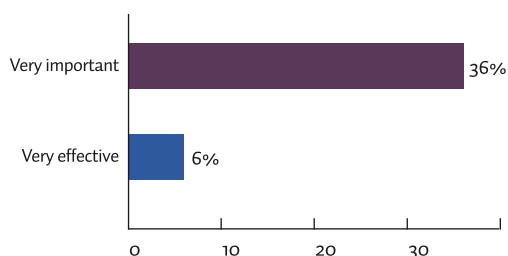


> Tabela 12 – Działy finansowe wymagają od działów podróży aby koncentrowały się na ulepszeniu T&E wydatków kosztorysów i rozliczeń



negocjacje z dostawcami usług podróży. Jest to obszar, w którym jest miejsce na ulepszenia, w którym tylko 6% ankietowanych było usatysfakcjonowanych wynikami swoich firm. (Tabela 13). Znacznie mniej zainteresowania znalazły usprawnienia w ekologicznej polityce podróży służbowych i udoskonalenie

> Tabela 13 – Wydajność vs. waga zwiększonej siły negocjacyjnej z usługodawcami



bezpieczeństwa podróży. Tylko 18% ankietowanych uważa, że relacje pomiędzy bezpieczeństwem, a finansami są bardzo ważne, nie może być to jednak pominięte jeżeli pracownicy podróżują do niebezpiecznych regionów. Z tego właśnie powodu, McCann zaczął współpracę z firmą badającą ryzyko, aby otrzymywać najświeższe informacje o niebezpiecznych wydarzeniach na całym świecie.

### Mówiąc językiem finansów – wskazówki dla kierowników podróży

*Według Dyrektorów Finansowych oszczędności zarówno na długą jak i krótką metę są najważniejsze, jednak badania pokazują, że jakość i standard podróży są także ważne. Dobry plan biznesowy będzie posiadał właściwe połączenie argumentów przemawiających za kosztami, jakością i wartością całego przedsięwzięcia. Elementy, które powinny być podkreślone, zależą od polityki firmy, czy dyrektor finansowy uznaje wyjazdy służbowe jako zło konieczne czy też jako niezbędną część biznesu.*

- **Wskaż bezpośrednie i długoterminowe oszczędności:**  
78% ankietowanych chce aby kierownicy działu podróży służbowych byli w stanie przedstawić bezpośrednie oszczędności (tzn. w tym samym roku fiskalnym) a 62% chce widzieć długoterminowe oszczędności (w przyszłych latach)
- **Podkreśl wszystkie korzyści integracji jakichkolwiek nowych systemów IT w argumentach rozumianych przez dział finansowy:**  
Integracja nowoczesnych technologii podróży z systemami kosztorysów, bazą HR, i innymi systemami operacyjnymi ułatwi jednolity wgląd na podróże służbowe w całej firmie. Jak widzieliśmy, będzie to niezbędne do negocjacji niższych stawek u usługodawców, czego oczekuje ponad połowa dyrektorów finansowych.
- **Jednolity zestaw danych pomaga wytłumaczyć wydatki**  
Jednolite przejrzyste zestawienie danych zwiększy przejrzystość i kontrolę nad wydatkami poniesionymi przy podróży i pomoże wytłumaczyć wydatki na każdy wyjazd służbowy w oczach działu finansowego
- **Wysokiej jakości projekty powinny mieć na uwadze dobro klienta**  
Według działu finansowego, kiedy chodzi o dobro klienta i jego satysfakcję, najważniejsza jest wysoka jakość usług, a koszty stają się mniej ważne. Projekty, które plasują firmę na lepszej pozycji ze punktu widzenia klienta, będą aprobowane przez dział finansowy.
- **Postaraj się zmierzyć wydajność**  
CFO interesuje jak pracownicy mogą zaoszczędzić czas w podróży służbowej. Tanie podróże muszą być wydajne i jeśli to możliwe zaoszczędzać pieniądze. Brak wydajności w podróży to stracone pieniądze. Aktualnie, kierownicy działu podróży nie władają narzędziami do efektywnego pomiaru wydajności.
- **Ostrożnie wybieraj Zielone Uzasadnienia**  
We właściwym przemyśle, przy właściwym kierownictwie, dołączenie limitu emisji dwutlenku węgla również odbiją się o CFO, szczególnie kiedy regulacje dotyczące emisji podniosą statut firmy na arenie globalnej i jeżeli i klienci i inwestorzy tego właśnie oczekują.

## Podsumowanie

Powyższy raport podsumowuje finansowe priorytety firm w odniesieniu do polityki podróży służbowych na tle technologicznych postępów, niepewnej gospodarki i problemów ochrony środowiska.

Dyrektorzy finansowi dostrzegają możliwości wprowadzenia większych oszczędności w wydatkach związanych z podróżami służbowymi. Z badań wynika, że firmy zainteresowane wprowadzaniem unowocześnionych systemów rezerwacji i rozliczeń powinny skupić się na integrowaniu ich z wszystkimi systemami IT w firmie, co pozwoli na otrzymanie najbardziej spójnych zestawów danych. Umożliwi to ponadto prowadzenie skuteczniejszych negocjacji z dostawcami usług, a także pozwoli analizować koszty pracownicze i projektowe oraz uzyskać większą przejrzystość i kontrolę całej firmy. Lepszy i bardziej zintegrowany system informatyczny pozwoli pracownikom zaoszczędzić czas poświęcany na rezerwacje, autoryzowanie wydatków i sporządzanie kosztorysów wyjazdów służbowych, a przede wszystkim pomoże uzyskać większą wydajność podróży służbowych.

Menadżerowie ds. podróży służbowych starają się jak najbardziej obniżyć koszty wyjazdów,

jednakże wiedzą, że nie mogą poświęcać pewnych standardów. Szczególnie odnosi się to do klientów firmy, którzy jako napęd przyszłego biznesu byli i będą w centrum uwagi. Firmy powinny przeanalizować, czy nowe systemy i technologie będą dla nich opłacalne. Każda organizacja jest inna, a spośród tych prezentowanych w powyższym raporcie, niektóre odnotowały nie tylko ulepszenia w jakości serwisu, ale również w wydajności operacyjnej, dzięki implementacji nowych systemów i ich integracji.

Korporacje nie mogą sobie pozwolić na lekceważenie polityki ekologicznej, podczas gdy problemy środowiska naturalnego stają się coraz bardziej istotne. Wygląda bowiem na to, że firmy będą odpowiadały za emisję dwutlenku węgla wobec regulacji rządowych i presji ze strony konsumentów. Możliwe jest także, że poprzez wprowadzanie rozwiązań przyjaznych dla środowiska, uda się firmom zmniejszyć koszty. Jednym z rozwiązań może być zastąpienie części wyjazdów konferencjami video oraz webinariami, lub innymi nowoczesnymi rozwiązaniami komunikacyjnymi. Decyzje takie nie mogą być jednak podjęte kosztem klienta lub z narażaniem pozycji firmy na rynku.

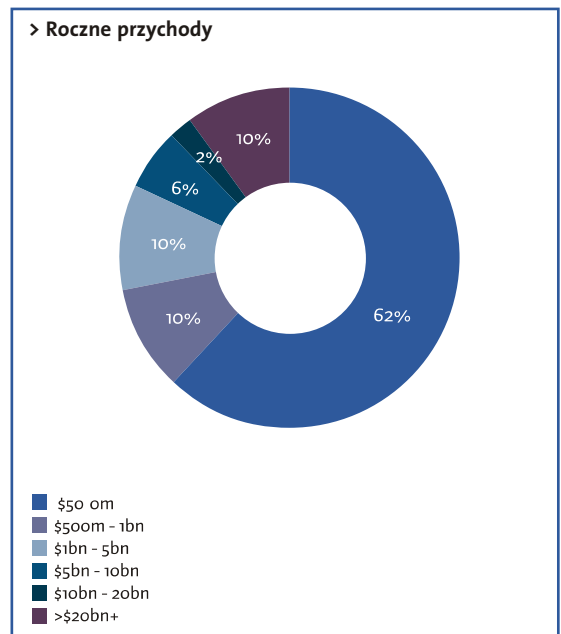
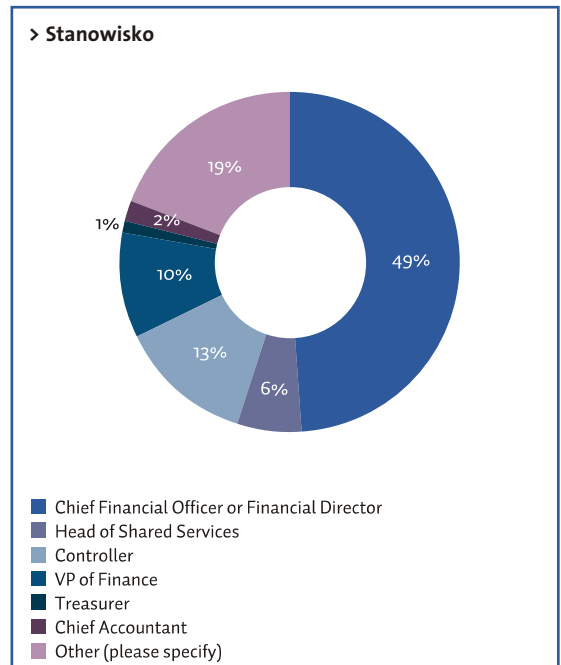
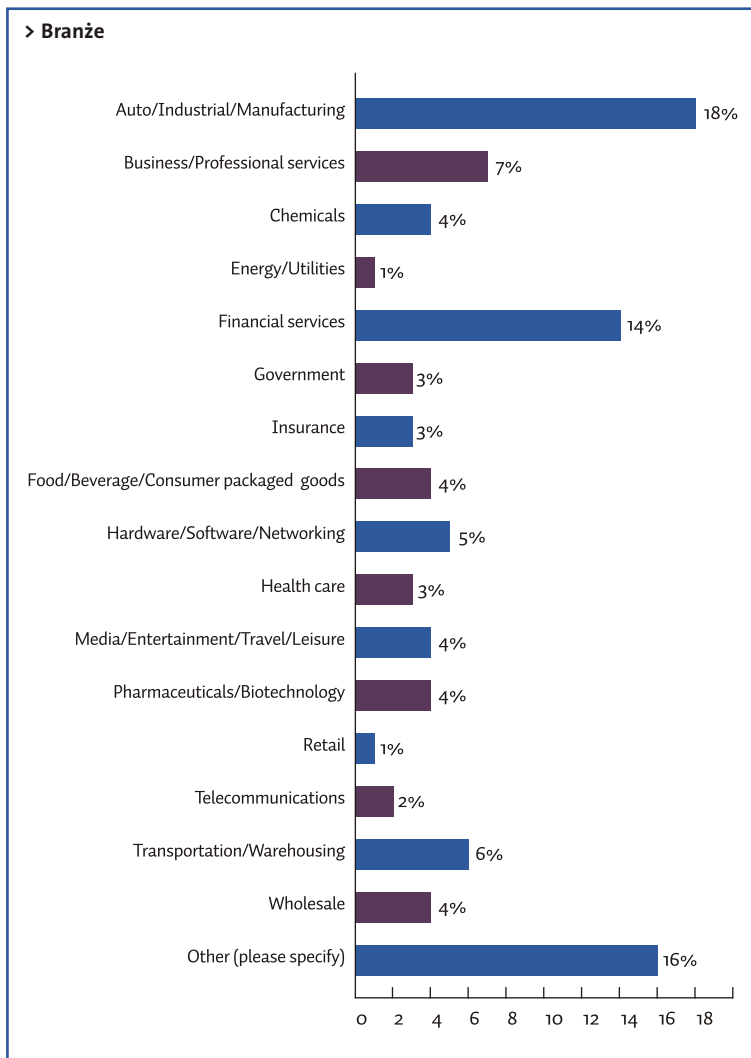
---

**Dyrektorzy finansowi dostrzegają możliwości wprowadzenia większych oszczędności w wydatkach związanych z podróżami służbowymi.**

---

## Metodologia badań

W lipcu 2008, CFO Europe Research Services, przeprowadziło ankietę wśród 127 pracowników na stanowisku senior executive w Europie (50%), Stanach Zjednoczonych (25%) i Azji (25%). Ankieta została objęta kluczowe branże. Poniżej znajduje się dokładny podział demograficzny.



## Koszty, Jakość i Podróże Służbowe

Chociaż ciągły nadzór finansowy nad podróżami służbowymi w przeszłości nie sprawdził się, staje się on coraz bardziej potrzebny w dobie kryzysu finansowego i przy potrzebie redukcji kosztów korporacyjnych. W tak trudnym gospodarczo czasie działają podróży i kupna muszą ciągle udowadniać wartość swoich programów działowi finansowemu.

To właśnie dlatego Amadeus zdecydował się na sponsorowanie tych badań, aby dowiedzieć się jak ułatwić pracę poszczególnym zainteresowanym grupom ankietowanych i jaką rolę w tym procesie odgrywa nowoczesna technologia.

Patrząc na rezultaty tych badań widzimy wpływ nowoczesnych rozwiązań IT na:

### Dane finansowe, pomocne przy negocjacjach z dostawcami

Dzięki solidnym wynikom i raportowanym rezultatom, menadżerowie mogą zacząć porozumiewać się językiem księgowych. Wzrasta potrzeba na przejrzyste dane skonsolidowane z wielu źródeł, aby pozwolić na negocjacje z dostawcami, śledzić i rozliczać wydatki lub ocenić wartość i cenę nowych programów. Nie wystarczy powoływać się na abstrakcyjne korzyści, dział finansowy musi mieć wgląd w rzeczywiste wyniki tak samo jak dział kupiecki i dział koordynacji dostawców.

### Oszczędności dzięki integracji systemów

Wszyscy ankietowani, byli jednego zdania co do wagi integracji systemów w różnych działach ich firm. Jednocześnie panuje ogólna opinia, że proces integracji w korporacjach jest raczej powolny i mało wydajny. szczególnie dla działów finansowych, integracja i co za tym idzie lepsza współpraca z korporacyjną infrastrukturą IT (ERP, CRM, itp.) pozwoliłoby na określenie budżetu podróży służbowych na tle finansów całej firmy, w tym pojęć takich jak koszt sprzedaży. Uprościłoby to także raportowanie i śledzenie wydatków na tle całej korporacji.

### Kryteria branżowe

Według naszych badań CFO uważają niektóre kryteria rynkowe za kluczowe do ustalania zadań dla swoich wewnętrznych działów kupna i podróży. Trendy branżowe przyjęte jako j wytyczne budżetowe mogą dać jednak niewłaściwe rezultaty. Aby ustalone kryteria na przekroju całej branży były rzeczywiste, potrzebne będą rozwiązania IT które pozwolą na uzyskanie jednolitych kryteriów.

### Koszty vs. Jakość: Czy zawsze coś za coś?

Czy CFO są w stanie pójść w dwóch kierunkach jednocześnie i obciąć koszty bez obniżania jakości usług? Każdy CFO musi mierzyć koszty podróży, obok satysfakcji klienta. Nie jest to już tylko kontrola kosztów poprzez eliminację zbędnych wydatków. Trzeba pamiętać, o wydajności pracowników i brać ją pod uwagę przy każdym etapie planowania podróży. Interesującym

odzwierciedleniem tego procesu jest wzrost użycia narzędzi do wymiany opinii. Do tej pory postrzegane jako dodatkowe narzędzie, jest teraz doceniane jako potencjalne źródło zmniejszenia kosztów poprzez szybką wymianę rad i spostrzeżeń pomiędzy podróżującymi.

CFO widzą możliwości dodatkowych oszczędności na podróżach służbowych. Jednak powód dla

którego mają takie mniemanie, nie jest jasny. Dla działów sprzedaży i podróży oznacza to cięższą i sprytniejszą pracę. Będą oni musieli udowodnić korzyści ich starań i pokazać pozytywny wpływ jaki ich starania mają na ogólne wydatki firmy na podróże.

**amaDEUS**  
Your technology partner



---

#### CFO Europe Research Services:

CFO Europe Research Services is a sponsored research group within CFO Publishing Corporation, which produces CFO Europemagazine, and CFO titles in the United States, Asia, China and India. CFO Publishing is part of The Economist Group.

#### Amadeus

Amadeus provides distribution, IT and point-of-sale solutions to help its customers adapt, grow and succeed in the fast changing travel industry. Customer groups include travel providers (airlines, hotels, car rental companies, railway companies, ferry lines, cruise lines, insurance companies and tour operators), travel sellers (travel agencies) and travel buyers (corporations and travellers). With over 7,800 employees worldwide, Amadeus operates in 76 countries serving customers in 217 markets.

Over 2,500 corporations worldwide use Amadeus' corporate travel solutions to manage their global travel programmes more efficiently and cost-effectively, integrating all elements of their programmes into one intuitive and easy-to-administer solution. This allows business travellers plan, personalise and purchase their trip while remaining compliant with the global travel policy. Customers include Altría, Cemex, Daimler, Ericsson, Huntsman, Nestlé, Total and Thales.