

TEKST Lolke van der Heide & Manuschka Hundepool

Benjamin Smith, CEO Air France-KLM: Een *airline geek* met ambitieuze plannen

— *Luchtvaart*

Benjamin (Ben) Smith is acht maanden CEO van Air France-KLM. Vanaf zijn komst ging hij met grote voortvarendheid te werk om het plan dat hij heeft met de onderneming uit te voeren. Smith, geboren in Groot-Brittannië, emigreerde als klein kind met zijn Australische vader en moeder uit Hongkong naar Canada. Tot nu toe sprak hij nauwelijks met de media. Voor *Zakenreis* maakte hij een uitzondering.

Het is een stralende lentedag als we Ben Smith (47) de hand schudden in zijn kantoor op de luchthaven Charles de Gaulle. Hij neemt ons eerst mee naar het grote terras dat grenst aan zijn werkkamer, met uitzicht op het platform en, in de verte, de Eiffeltoren. “Ik kom hier graag,” zegt hij met een brede grijns, “ik houd van vliegtuigen.” Dat blijkt ook binnen, waar hij een hele uitstalling heeft staan aan schaalmodellen, van Air France, KLM en in de hoek nog een toestelletje van Air Canada, zijn voormalige werkgever. Op zijn bureau een grote foto van zijn dochter, met kapiteinspet.

Smith noemt zichzelf een *airline geek* en laat ter illustratie zijn mobiele telefoon zien. “Elke inlogcode die ik heb, is van een ander vliegtuigtype. Dat kan ik gemakkelijk onthouden, omdat ik precies weet met welke toestellen ik op mijn reizen heb gevlogen.”

De eerste KLM-vlucht herinnert hij zich nog als de dag van gisteren. “Het was van Amsterdam naar New York JFK in een Boeing 747-300. Ik weet nog waar ik zat, vanaf welke gate we vertrokken en waar we aankwamen op JFK. Op Schiphol had je een loopbrug over de vleugel en kon je de 747 via deur 4 betreden. Dat was mijn eerste KLM-vlucht.” Enthousiast vervolgt hij: “Het was een heel speciaal toestel. KLM was een van de weinige luchtvaartmaatschappijen die een Stretched Upper Deck hadden op de Boeing 747. Het klantnummer van Boeing voor KLM is 06. KLM was de *launch customer* voor de 300-serie, het type was dus 306. KLM had uiteindelijk dertien van deze 747's in haar vloot.”

U bent sinds 17 september 2018 CEO van Air France-KLM. Waarom bent u gevraagd?

“Het was voor mij totaal onverwacht. Ik was helemaal niet van plan om naar Europa te komen en had ook nooit gedacht dat dit een optie was. Ik heb 43 jaar in Canada gewoond, werkte als operationeel directeur voor de grootste luchtvaartmaatschappij van het land, Air Canada, en dat ging beter dan ik ooit had durven dromen. Mijn vrienden en collega's wonen in Canada, ik verwachtte daar te blijven werken. Om als Canadees topman te worden van een Amerikaanse luchtvaartmaatschappij is zo goed als onmogelijk: de CEO móét Amerikaans staatsburger zijn. Alle airlines in de Verenigde Staten hebben namelijk de verplichting om deel uit te maken van de militaire reserve van de VS, mocht dat nodig zijn.”

U was dus niet zelf op zoek naar een nieuwe baan?

“Totaal niet, ik dacht dat het een grap was. Er stond een bericht op mijn mobiele telefoon, waar niet veel mensen het nummer van hebben, afkomstig van een onbekende headhunter. Ik had wel vaker contact met headhunters, meestal vroegen zij mij of ik iemand kon aanbevelen voor een bepaalde functie. Of als het wel voor mij was, dan ging het over iets waar ik totaal niet in was geïnteresseerd, zoals een positie in het Midden-Oosten. Toen ik na vier, vijf dagen de mevrouw die het bericht had ingesproken terugbelde, vroeg ze of ik belangstelling had voor de positie van CEO bij Air France-KLM die in mei 2018 plotseling beschikbaar was gekomen. Ze gaf aan dat er maar

weinig mensen met mijn werkervaring zijn, namelijk de combinatie van het voor elkaar krijgen van een turnaround bij Air Canada en het onderhandelen van nieuwe, lange-termijncontracten met de werknemers van het bedrijf.”

En toen?

“Ik was volkomen verrast. Ik ben niet eens een Frans-Canadees, mijn Frans is niet vloeiend, laat staan dat ik Nederlands spreek. De CEO van de groep was altijd iemand met de Franse nationaliteit geweest, maar de aandeelhouders hadden kennelijk besloten dat dit niet langer een vereiste was. Kort daarop zou ik met mijn gezin toch al op vakantie naar Europa gaan, dus ik bood aan om langs te komen. Ik ben naar Parijs en Amsterdam gegaan om met het selectiecomité te praten dat bestond uit een Nederlander en twee Fransen. Dat ging heel goed, we onderhandelden over de voorwaarden en binnen drie weken was alles rond.”

Was het een moeilijke beslissing om alles achter te laten in Canada?

“Voor iemand die zijn hele leven al van de commerciële luchtvaart houdt, was het relatief eenvoudig. Toen ik economie studeerde, was dat het enige waar ik in geïnteresseerd was. Eigenlijk is de luchtvaart mijn enige echte liefde sinds ik vier, vijf jaar oud was. Het bestuderen van vluchtschema's was mijn hobby. KLM en Air France zijn iconische luchtvaartmaatschappijen die al heel lang bestaan. Als ik denk aan de luchtvaartmaatschappijen waar ik alles van wilde weten, staan deze bovenaan mijn lijstje.

Lees verder op pagina 14

Benjamin Smith,
CEO Air France-KLM
Foto: © Natascha Libbert

Mijn absoluut favoriete maatschappij bestaat helaas niet meer, dat was Pan American Airways. Zij startte met diensten over de Stille Oceaan, was de eerste die de Atlantische Oceaan overstak met een vliegtuig van Amerikaanse makelij, een Boeing 707 tussen New York en Parijs, en was in 1965 de initiatiefnemer van de Boeing 747 – zoveel baanbrekende gebeurtenissen vonden plaats dankzij Pan Am. Maar daarna volgen voor mij KLM en Air France. Ik was op de hoogte van de geschiedenis van KLM, begreep de positie van Schiphol, kende het product en wist van de relatie met het vroegere Northwest. Ik hoefde mij daar allemaal niet in te verdiepen, dat wist ik al. Bovendien had ik vaak met KLM en Air France gevlogen, dus ik had het product en de sfeer aan boord ervaren.”

Hoe was de reactie in Europa op uw benoeming?

“Toen voor het eerst naar buiten kwam dat ik deze baan had aanvaard, was er een neutrale tot positieve reactie in Nederland, maar er was een heftige negatieve reactie hier in Frankrijk. De gevoelens werden heel publiekelijk geuit, de vakbonden zijn hier ongeloflijk uitgesproken. ‘Hoe kan het dat een niet-Franse staatsburger ons bedrijf leidt’, vroeg men zich af. En ik kreeg boodschappen door als: ‘De dag dat je in Parijs uit het vliegtuig stapt, word je verwelkomd met een staking.’ De Fransen hadden het niet eens over de groep, maar over Air France, de airline.

“Bij Air France was er nul respect, nul transparantie en nul betrouwbaarheid. Medewerkers moesten hun informatie uit de krant halen, omdat niemand een ander geloofde en niemand iets met iemand deelde.”

Het idee dat er een groep met KLM was, kwam bij veel mensen niet eens op. Dat was ook een *eyeopener* voor mij.”

Die Franse houding moet verschrikkelijk zijn geweest voor u.

“Nee, de situatie zoals hij was, zag ik als een uitdaging. Dat was de reden waarom ik dit avontuur aan wilde gaan. Maar er was wel een groot risico van mijn kant. Mijn grootste angst toen ik aankwam, was dat ik geen kans zou krijgen om op zijn minst een gesprek te beginnen met de verschillende groepen werknemers in de organisatie. Tot mijn aangename verrassing was dat

zowel in Frankrijk als in Nederland eenvoudiger dan ik had verwacht, hoewel er bij Air France een arbeidscrisis aan de gang was.”

U bent onder meer naar Air France-KLM gehaald vanwege uw ‘strategische ervaring’. Kunt u dat toelichten?

“Mijn eerste betrokkenheid bij het schrijven van een transformatieplan bij Air Canada was elf jaar geleden en betrof een complete vlootrevisie. Air Canada is voortgekomen uit vijf verschillende luchtvaartmaatschappijen die in de loop der jaren zijn samengevoegd. Cultuurverschillen zoals tussen Nederland en Frankrijk zijn daarom niet nieuw voor mij. Je hebt West-Canada, dat het soms oneens is met Centraal-Canada, en het Engelse deel

van het land heeft soms moeite met het Franse deel. Air Canada is gevestigd in Montreal, dat Franstalig is, en heeft haar grootste operatie in Engelstalig Toronto, waar ook het meeste geld wordt verdiend. Ik was dus gewend om met de verschillende zienswijzen van de medewerkers om te gaan.”

In tegenstelling tot uw Franse voorgangers bent u er wel in geslaagd om met de vakbonden bij Air France tot een vergelijk te komen. Hoe lang heeft dat geduurd?
 “Vijf weken. Wat hielp, is dat ik uit de luchtvaartbranche kom. Tijdens mijn eerste baan als reserveringsagent op de luchthaven, 28 jaar



geleden, was ik ook lid van een vakbond. Ik heb allerlei functies doorlopen en ken dus veel mensen, onder wie vliegers, cabinepersoneel en luchthavenmedewerkers. Daardoor ben ik beter in staat om te begrijpen wat ze wel en niet leuk vinden aan de business, wat hun leven makkelijker maakt en wat ze echt belangrijk vinden. Ik begrijp ook dat medewerkers relevante informatie over het bedrijf van interne bronnen te horen willen krijgen in plaats van uit de media te vernemen. Tot slot moet er vertrouwen zijn tussen werknemers en het management, dat is een absolute vereiste.”

Toen u kwam, waren de arbeidsverhoudingen bij Air France op een dieptepunt.

“Ja, er was aan de kant van Air France nul respect, nul transparantie en nul betrouwbaarheid. Medewerkers moesten hun informatie uit de krant halen, omdat niemand een ander geloofde en niemand iets met iemand deelde. Vertrouwen, respect, transparantie en geheimhouding waren de vier pilaren waar ik mee begon. Ik droeg erop aan dat hier alle vakbonden en het voltallige management zich tijdens de onderhandelingen aan die vier basisprincipes hield. Vanaf mijn eerste dag hier hebben we echt geprobeerd om het lekken naar de pers te stoppen.

Pas dan kun je binnen een groep een echt gesprek voeren, mensen wijzen op hun verantwoordelijkheden en vertrouwen opbouwen.”

Uw voorganger Janailac lanceerde in juli 2016 het project Trust Together. Daar is weinig van terechtgekomen.

“Er was geen vertrouwen. Je kunt dat ook niet afdwingen, je moet het verdienen. Waar ik heel blij mee was, is dat de teams met wie we onderhandelden mij de kans hebben gegeven om dat ook daadwerkelijk te doen. Dit zijn zeer ervaren mensen, zowel degenen die uit de operatie komen als die in het management zitten, ze weten wat realistisch is en wat niet. Als ze het gevoel hebben dat zij deel uitmaken van de discussie, over alle informatie

“De grootste verrassing voor mij was het niet-erkennen dat er een groep is. Hier in Frankrijk overheerst de veronderstelling dat Air France de groep is en ook in Nederland wordt veelal gedacht dat Air France en Air France-KLM hetzelfde zijn.”

beschikken en betrokken worden in de besluitvorming, dan helpt dat om de juiste keuzes te maken. Zij houden van dit bedrijf en de merken waar het voor staat: Air France, KLM en Transavia. Waarom zouden ze dan schade willen aanrichten?”

Wilde u niet een beetje Sinterklaas spelen door de bonden erg veel tegemoet te komen?

“Ik zou het niet lang uithouden in deze baan als ik dat deed.”

Toch zijn de personeelskosten het eerste kwartaal 2019 met 6,4 procent gestegen.

“Het is belangrijk om achter de getallen te kijken. In Frankrijk heb je verschillende arbeidsonderhandelingen. Een is de jaarlijkse, verplichte loonsverhoging waar alle grote bedrijven mee worden geconfronteerd. Dit was waar mijn voorganger een referendum over heeft gehouden. De vakbonden wilden toen zes jaar teruggaan en vroegen om een verhoging van 1 à 2 per cent per jaar, wat neerkwam op een totaal van 8 tot 12 procent, afhankelijk om welke groep het ging. Dat was niet realistisch, maar de werknemers vonden dat zij zich grote opofferingen hadden getroost toen het slecht ging met Air France. Helaas leidde het arbeidsconflict tot een dure

staking van 355 miljoen euro in 2018, wat de situatie er niet beter op maakte. Uiteindelijk zijn wij met ze tot overeenstemming gekomen over een verhoging van 2 procent over 2018 en 2 procent voor 2019. Dat was voor de vakbonden een bittere pil om te slikken, want het was vele malen minder dan waar ze om hadden gevraagd en ongeveer hetzelfde als waarvoor ze eerder in staking waren gegaan. Maar het was wel de verantwoordelijke keuze om te maken. Bovendien bracht de overeenkomst stabiliteit voor 2019, wat nodig is voor onze aandeelhouders om investeringen te doen. Dus wetende dat we verder moesten gaan, voelde ik mij comfortabel met deze 2 procent. Voor volgend jaar hebben wij kunnen afspreken dat het percentage afhankelijk is van de

prestaties van het bedrijf en hoe onze concurrenten presteren. De reden waarom het in Frankrijk zo moeilijk is, is dat je over die nationale verhoging elk jaar opnieuw moet onderhandelen met vier werknemerscategorieën: piloten, cabinepersoneel, grondpersoneel en het onderhoudspersoneel.”

De piloten bij Air France waren het lastigst?

“De piloten van Air France wilden bovenop deze algemene loonsverhoging ook nog eens 5 tot 8 procent extra met terugwerkende kracht. Dat hebben we weten te voorkomen en hebben daarvoor in de plaats de lonen gelijkgetrokken met die van de KLM-vliegers. Alleen zijn wij als bedrijf in Frankrijk meer kwijt, omdat de belastingen en sociale lasten hoger zijn dan in Nederland.”

U heeft Joon, bedacht door uw voorganger, opgeheven. Waarom?

“Onder het cabinepersoneel heerste enorme onrust over Joon.

De oprichting van Joon had het vertrouwen tussen management en cabin crew er niet beter op gemaakt, en er was om te beginnen al niet veel vertrouwen tussen de twee. Joon had dezelfde vliegers en grondafhandelaars als Air France, maar het nieuwe cabinepersoneel werkte tegen veel lagere lonen. Bovendien werden vliegtuigen en routes aan Air France onttrokken. Voor mij was heel duidelijk: dit probleem gaat zichzelf niet oplossen. Dus hebben we de stekker uit Joon getrokken, met de afspraak dat we de kostenbesparingen die we via Joon zouden realiseren op een andere manier zouden terugverdienen. Dat is gelukt, ik denk zelfs dat we het een beetje beter hebben gedaan dan wat er in het businessplan van Joon stond. Daarnaast kregen we het complete vertrouwen van het cabinepersoneel terug en wel zonder loonsverhoging.”

Wat heeft u het meest verbaasd in de eerste acht maanden?

“De grootste verrassing voor mij was het niet-erkennen dat er een groep is. Hier in Frankrijk overheerst de veronderstelling dat Air France de groep is en ook in Nederland wordt veelal gedacht dat Air France en Air France-KLM hetzelfde zijn. Kortom, er is dus geen groep. Daar zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen. Dat Air France-KLM de namen van beide airlines draagt, drukt iets anders uit dan IAG, waar onder meer British Airways, Iberia en Aer Lingus onder vallen. Of Lufthansa Group, waar behalve Lufthansa bijvoorbeeld ook Swiss, Austrian en Eurowings deel van uitmaken. Bovendien heeft sinds de start van de groep de CEO van Air France-KLM altijd een nauwe band gehad met Air France; hij was tevens óf de CEO óf de voorzitter van Air France.”

Lees verder op pagina 16



U was in de eerste maanden ook CEO van Air France ...

“Er was een arbeidscrisis bij Air France en ik wilde een nieuwe CEO daar niet meteen mee opzadelen. Zodra de meeste arbeidsproblemen waren opgelost, hebben we Anne Rigail, een Air France-veteraan die hier al 23 jaar werkt, benoemd tot CEO en heb ik mezelf teruggetrokken uit die rol. Dat gebeurde vorig jaar in de tweede week van december. Maar tot die tijd werd in Nederland en Frankrijk gedacht: deze nieuwe CEO staat ook dicht bij Air France, dus er is niets nieuws onder de zon. Dat is niet waar. Ik ben de eerste CEO van Air France-KLM die geen directe, speciale band heeft met een van beide luchtvaartmaatschappijen. Wat ook nieuw is, is dat in de board van directors van Air France-KLM de functie van CEO en Chairman zijn gescheiden, waarbij Anne-Marie Couderc non-executive Chairperson is. Deze organisatiestructuur is nieuw voor iedereen. Achteraf bezien denk ik dat we dat vanaf het begin af aan duidelijker hadden moeten uitleggen. Toen we Anne Rigail eenmaal als CEO hadden bij Air France, kon ik mij richten op hetgeen waarvoor ik ben aangenomen: het leiden van de groep. Ik merkte dat er geen duidelijkheid was over de manier waarop beslissingen werden genomen. We hadden activiteiten die beslist bij de groep hoorden en andere die zonder twijfel bij beide luchtvaartmaatschappijen moesten plaatsvinden. Ik wilde dit ophelderen. Immers, ik ben verantwoordelijk voor het leiden van de groep, voor alle belanghebbenden. Het is een beursgenoteerd bedrijf en we hebben aandeelhouders – daar zijn wij verantwoordelijk aan schuldig. Een CEO moet weten hoe het werkt binnen de groep. Het allereerste aandachtspunt was: wat is de organisatorische set-up hier, wie doet wat, wie maakt welke beslissing, hoe werkt dit.”

Vervolgens richtte u zich op KLM, waar alles heel goed liep, dus waarom zou het anders moeten?

“Iedereen weet dat het KLM-model een benchmark is over de hele wereld. Schiphol als eerste echte overstapluchthaven, een wereldwijde hub, partnerschap tussen de nationale overheid, de gemeente, de luchthaven en de nationale airline, de eerste transatlantische joint venture – het model werkt. Het is verfijnd en elk decennium geëvolueerd, niemand betwist dat. De resultaten daarvan zijn duidelijk zichtbaar in de groep.

Het kan altijd beter, we zijn nog niet op het niveau van British Airways of Swiss, maar we zijn een eind op weg. Vergeleken met de crisis die zich afspeelde bij Air France had KLM inderdaad niet onmiddellijke aandacht nodig.”

Maar er kwam verzet uit Nederland.

“Er was eigenlijk niets nieuws onder de zon, wellicht was hier en daar een beetje weggezaakt hoe de organisatie is opgezet. Aan beide regeringen heb ik een overzicht gegeven. Je hebt een CEO, die uiteindelijk verantwoordelijk is, je hebt het Group Executive Committee (GEC), je hebt afdelingen en je hebt een raad van bestuur – niet zo moeilijk. Omdat we uniek zijn, met twee airlines, hebben we een raad van bestuur van Air France en een raad van commissarissen van KLM, die specifieke rollen spelen in de landen

“Ik stond erop dat we 100 procent unaniem moesten zijn om verder te gaan. Dat betekende dat we ook Pieters commitment nodig hadden. Als iemand die inzet niet had, konden we niet verder. Of ik zou niet op deze stoel moeten zitten. Het is het een of het ander. Pas toen dat helder was, konden we verder.”

die de luchtvaartmaatschappijen vertegenwoordigen. Maar uiteindelijk is de belangrijkste aandeelhouder van beide airlines de groep, die 98 procent van de aandelen in handen heeft. Dit moest een keer hardop worden gezegd. Ik wilde dat alle drie de directies – van de groep, van Air France en van KLM – daarmee akkoord gingen. Het kostte enige inspanning, maar het is gelukt. Het was essentieel om alle sleutelfiguren aan de top van de groep op één lijn te krijgen. Dat was toen al het mediatumult begon, eind januari, begin februari. Veel informatie werd verkeerd geïnterpreteerd of was simpelweg onjuist.”

U doelt op de onrust over de herbenoeming van Pieter Elbers.
“Juist.”

Het leek alsof Elbers werd gepasseerd. Hij werd niet uitgenodigd voor bijeenkomsten met u in Nederland en het leek erop dat u hem door iemand anders wilde vervangen. Dat schiep veel verwarring.

“De Nederlandse en Franse overheid zijn enorm belangrijke stakeholders, of ze nu 14 procent of nul procent van de aandelen bezitten. Simpelweg omdat we zoveel mensen in beide landen tewerkstellen en omdat we zo’n strategisch belangrijk bedrijf zijn in beide landen. Het is normaal dat ik relaties onderhoud met alle belanghebbenden. Soms doe ik dat samen met onze voorzitter Anne-Marie Couderc, soms met Anne Rigail, soms met Pieter Elbers. Er waren toen publieke vragen: waarom deed ik dit of dat zonder Pieter, waarom ontmoette ik de Vereniging Nederlandse Verkeersvliegers zonder Pieter, waarom was er een bijeenkomst op de Franse ambassade zonder Pieter – een hele lijst met dingetjes. Van het merendeel van deze ontmoetingen was Pieter op de hoogte. ‘Waarom schud je Pieters hand niet?’ vroeg men ook. Telkens als ik Pieter zie, schudden we elkaar de hand.”

Maar één keer niet, dat werd vastgelegd op beeld.

“Dit is eigenlijk een heel grappig verhaal. Die dag heb ik minstens drie keer handen geschud met Pieter. In dat specifieke geval, toen werd gevraagd of wij dat voor de camera wilden doen, was de cameraman in zijn mondstuk aan het praten. Het klinkt dan alsof iedereen het kan horen, maar dat is onjuist. Aan de andere kant van de zaal heeft niemand dat gehoord. Er waren ten minste vijftig journalisten in de ruimte, het geluid was oorverdovend. We waren allebei geschrokken. ‘Het lijkt wel of we gaan trouwen,’ zeiden we tegen elkaar als grap. Als je goed luistert, kun je ons dat horen zeggen. Ik was naderhand totaal overrompeld toen mensen zeiden: ‘Hoe kon je in het openbaar weigeren Pieter een hand te geven?’ *Give me a break.* Alsof we een stel tweejarige peuters waren die elkaar geen handje wilden geven. Ik denk dat sommige journalisten dat graag wilden, wat echt teleurstellend is. Je moet wel een idioot zijn om in het openbaar de indruk te willen wekken afbreuk te doen aan wat KLM en Schiphol bijdragen aan de groep. Ik ken niemand, geen luchtvaartanalist of strateeg, die zou durven te beweren dat het niet verstandig is om hierin verder te investeren. Dat is wat mij zo bevreemdt. Om deze misvatting uit de wereld te helpen,

hebben Pieter en ik tijdens de algemene aandeelhoudersvergadering eind mei uitgebreid de tijd genomen om elkaar de hand te schudden.”

KLM-personeel en management sprongen voor Elbers op de barricade. Zij stonden volledig achter zijn herbenoeming en u leek daarop tegen te zijn. Dat had toch niets met de verslaggeverij te maken?

ik als CEO van Air France-KLM uiteindelijk verantwoordelijk ben voor een goed functionerende groep. Dat impliceert dat ik moet weten of iedereen die sleutelposities bekleedt zich kan scharen achter mijn beleid ten aanzien van besluitvorming, verantwoordelijkheden en het businessplan. Dat geldt voor de board van Air France-KLM, de raad van commissarissen van KLM, de board of directors van Air France,

Dus de positie van Pieter Elbers is veiliggesteld?

“Zijn contract is voor vier jaar verlengd. Daar kan ik toch verder weinig aan toevoegen?”

Toen u op bezoek was in Den Haag, onder meer om over de governance van Air France-KLM te praten, was de Nederlandse staat al bezig met het opkopen van aandelen.

“Dat was achteraf een verrassing.”

Een onaangename?

“Een schok.”

Wanneer vernam u over de Nederlandse ‘coup’ en wat was uw eerste reactie?

“Ik was op dat moment in Londen, we waren bezig met een financiële roadshow. Mijn eerste reactie was: dit is een lastige om uit te leggen aan de aandeelhouders. Ik moest meteen daarna een presentatie geven, maar wist van niks, was totaal niet voorbereid. Moest ik de bijeenkomst annuleren? Moest ik doorgaan? Weet u, het was niet iets wat ik verwachtte. Voor mij gingen de emoties in de volgorde van schok, verrassing, vraag. Toen van de kant van de Nederlandse regering eenmaal duidelijk werd dat de redenen erachter niet in strijd waren met wat we wilden doen vanuit een zakelijk perspectief, dacht ik: het is prima. Wat zeer teleurstellend zou zijn geweest, was als er sterke sturing zou komen op de manier waarop het businessplan was geschreven. En wat juist heel geruststellend is, is dat beide regeringen me het volste vertrouwen hebben gegeven – zij geloven dat ik de juiste persoon ben om dit te doen. En wat we willen doen als bedrijf, als een groep, sluit aan bij hun belangen. Zoals ik eerder aangaf, zal ik alles in het werk stellen om KLM te ondersteunen, om het huidige model in stand te houden. Er is nooit sprake van geweest dat dit model ter discussie staat. Nog steeds shockeert het me dat iemand zou denken dat ik vind dat KLM geen goede bedrijfsstrategie heeft. KLM bewijst al honderd jaar welke impact zij heeft op de economie van Nederland. Alleen al het feit dat de luchtvaartmaatschappij en de luchthaven samenwerken, is een winnend model. Singapore Airlines volgde dit in Singapore, Dubai kopieerde het met Emirates. Dat zegt wel wat.”

Was die inkoop van aandelen door de Nederlandse staat nodig?

“Dat weet ik niet, ik kan niet namens de Nederlandse staat spreken. De belangen van de luchtvaartindustrie, wat het Nederland



“Voor mij gingen de emoties na de Nederlandse coup in de volgorde van schok, verrassing, vraag” Foto: © Natascha Libbert

“Of ik op dat moment voor iemand was of niet, voor wie dan ook, dat zijn gesprekken die niet buiten een directiekamer horen plaats te vinden. Allereerst is het bewonderingswaardig dat een CEO, of het nu Pieter is of Anne, ondersteuning heeft van het personeel. Zo’n draagvlak binnen de onderneming is verbazingwekkend en dat moeten we koesteren. Er is ongelooflijk veel trots binnen KLM, heb ik gezien. KLMers houden van hun airline, ze zijn trots op hun Nederlandse afkomst en hebben een blauw hart – dat is geweldig om te zien. De raad van commissarissen maakte daar geen deel van uit. De RvC-voorzitter Hans Smits accepteerde de petitie die was ondertekend voor Pieters herbenoeming, maar de actie kwam van het personeel, niet van de RvC. Dit gezegd hebbende, wil ik onderstrepen dat

Pieter Elbers, Anne Rigail en de CFO Frédéric Gagey. Het duurde twee tot drie weken om te begrijpen wat dit inhield en dat was ook de periode toen al het rumoer plaatsvond. En natuurlijk waren er mensen aan het praten. Toen zei ik: ‘We gaan nergens verder mee totdat iedereen op één lijn zit.’ Ik zou dit eigenlijk niet moeten zeggen buiten de directiekamer, maar ik stond erop dat we 100 procent unaniem moesten zijn om verder te gaan. Dat betekende dat we ook Pieters commitment nodig hadden. Als iemand die inzet niet had, konden we niet verder. Of ik zou niet op deze stoel moeten zitten. Het is het een of het ander. Pas toen dat helder was, konden we verder.”

Zit iedereen nu op één lijn?
“Ja.”

Zakelijk de wereld over. Uw persoonsgegevens reizen met u mee.



The Personal Touch

van Linda van Impelen



“De beste manier om een datalek te voorkomen, is te zorgen dat er geen data wordt opgeslagen. Daarom gebruiken wij Profiles, waarmee u zelf uw profielen beheert.”

Transparant, maar niet met uw data!

De reizigersgegevens van uw zakenreizen worden uitsluitend door ons gebruikt voor het doel waarvoor ze zijn bedoeld. Wij slaan de persoonlijke gegevens niet op, maar gebruiken Profiles. Daarmee beheert u zelf uw profiel. Wereldwijd, veilig en volgens de regels van de Europese GDPR.

Bel ons, als u privacy serieus neemt en met een gerust hart uw zakenreizen aan professionals wilt uitbesteden.



ZAKENREIS

brengt, zijn groot. Voor mij is het belangrijk dat onze aandeelhouders het management-team ondersteunen en ons businessplan ondersteunen.”

Zou u willen dat de Nederlandse en de Franse staat hun belangen in Air France-KLM weer zouden verkopen?

“Ik heb graag dat we aandeelhouders hebben die onze visie en plannen ondersteunen, ongeacht wie ze zijn – dat is het belangrijkste. Ik geef de voorkeur aan aandeelhouders die geïnteresseerd zijn in de gezondheid van de groep op lange termijn. We hebben grote kapitaalinvesteringen nodig; als we een vliegtuig kopen, is dat meestal voor een periode van 20 tot 25 jaar. Dat doen we in de veronderstelling dat ons businessplan wordt ondersteund door onze aandeelhouders en onze werknemers. Hun arbeidscontracten en hun carrièrepad zijn daar ook mee verbonden.”

Delta en China Eastern hebben sinds enkele jaren elk een belang van 8 procent in Air France-KLM. Hoe belangrijk zijn zij?

“De belangrijkste en meest winstgevendende markt voor zowel de groep, Air France én KLM is de transatlantische markt. Onze partner Delta is de meest succesvolle luchtvaartmaatschappij in Noord-Amerika. Delta fuseerde met Northwest, terwijl KLM en Northwest pioniers van de joint venture in de luchtvaart waren. We kunnen ons dus geen betere partner aan de andere kant van de Atlantische Oceaan wensen. Deze joint venture werkt. Om extra interesse te hebben van Delta in het succes van de groep is positief.”

U hebt drie vertrouwelingen meegenomen uit uw vorige werkomgeving. Wie zijn zij?

“Het zijn drie mensen van een hele speciale categorie. Je kunt ons gerust samen de *aviation geek club* noemen, *airline nerds*. Benjamin Lipsey (28), mijn stafchef, heb ik zo'n tien jaar geleden ontmoet via internet op een site van luchtvaartliefhebbers, *Flyer Talk*. Hierop kun je informatie uitwisselen hoe je frequent flyer-punten kunt maximaliseren. Benjamin vroeg me of ik een stageplek voor hem had, hij zat toen nog op de universiteit. Op zo'n site kun je alle berichten van de afgelopen jaren zien, hoe mensen reageren, hoe ze vragen beantwoorden. Je krijgt dan een goed beeld van iemand. Zijn eerste broodtrommeltje naar school had een afbeelding van Air Canada. ‘Kom maar bij ons,’ zei ik. Ben was ook mijn stafchef bij Air Canada, hij kent mij en kent al mijn eigenaardigheden. Bovendien is zijn Frans beter dan het mijne.

Dan is er de Australiër *Angus Clark* (44), de executive vice president Air France-KLM strategy. Ik heb hem 20 jaar geleden ontmoet in Australië – mijn vader is ook Australisch. Clark is waarschijnlijk de beste strateeg in de luchtvaartindustrie. Hij weet alles van vloot, motoren en cabinesamenstelling, dat is echt zijn specialiteit. Angus heeft een geweldig talent en is enorm geloofwaardig. Hij is eigenlijk de meest bekende persoon van ons allemaal binnen de groep. Hij maakt tevens deel uit van het Group Executive Committee.

“Ik kan het niet vaak genoeg herhalen: we veranderen het KLM-model niet, het model werkt. Dat neemt niet weg dat we niet op onze lauweren kunnen rusten. Vergeleken met het niveau van British Airways en Swiss valt er nog veel winst te behalen.”

Oltion Carkashija (42) heb ik net als Ben meegenomen van Air Canada. Hij is vice president corporate planning. Hij heeft een financiële achtergrond en heeft als gekke afwijking dat hij bezeten is van arbeidscontracten van luchtvaartmaatschappijen. Hij komt uit Albanië, een voorheen communistisch land, en is met helemaal niets begonnen. Mensen kijken meestal met een scheef oog naar hem, ze geloven niet zo snel dat hij een vertegenwoordiger is van het senior management. Dan beseffen ze al snel dat zijn kennis fenomenaal is en hij een heel geloofwaardig persoon is om mee te onderhandelen. Toen ik wist dat ik CEO van Air France-KLM zou worden, heb ik direct tegen hem gezegd: ‘Oltion, je moet meegaan. We maken bij Air France-KLM een crisis door. Dit ga je interessant vinden.’ Toen ik hem vertelde dat er 17 vakbonden zijn bij Air France was hij meteen om. Hoewel hij niet vloeiend Frans spreekt, had hij de pilotencontracten in twee dagen doorgenomen en wist de impact. Zelfs de Nederlandse piloten hebben over Oltion gehoord en willen hem ontmoeten.”

Wat is de functie van het CEO Committee?

“Er was een CEO Committee voordat ik hier kwam, maar dat heb ik enigszins aangepast. We hebben Pieter Elbers en Anne Rigail de titel van deputy CEO gegeven. Als leiders van de twee grootste airlines van de groep hebben ze meer en grotere verantwoordelijkheden vergeleken met de andere leden van het Group Executive Committee. Frédéric Gagey is de CFO. Deze kleine groep van vier praat over belangrijke strategische beslissingen en neemt besluiten die niet bij het GEC worden genomen. Komen we er niet uit, dan ben ik degene die de laatste stem heeft. Het CEO Committee fungeert als een formeel overlegorgaan en komt iedere week bij elkaar. We hebben daartoe besloten omdat we ondermaats presteren vergeleken met IAG en Lufthansa Group en we worden bedreigd door de Golfmaatschappijen. Etihad, Emirates en Qatar Airways vormen een gevaar voor onze operatie en voor ons bedrijf. Omdat het geen luchtvaartmaatschappijen zijn, maar door de overheid gesponsorde afdelingen die volledige toegang krijgen tot onze markten, in Nederland en in Frankrijk. En hun markten hebben ons niets te bieden. Kijk naar het emiraat Qatar, er is geen bevolking van betekenis daar. Het is geen evenwichtige deal. De luchtvaartmaatschappijen zijn eigendom van de overheid, de luchthavens zijn eigendom van de overheid en de beleidsmakers zijn eigendom van de overheid. Dan is het heel eenvoudig.”

Wat is uw tijdschema om als luchtvaartgroep weer op de eerste plaats te komen?

“Liefst zo snel mogelijk. Daarvoor ben ik immers hiernaartoe gebracht. Ik had drie aandachtspunten toen ik aan deze baan begon. Het eerste was het stabiliseren van de arbeids-crisis bij Air France. Het tweede was dat we een beter functionerend bestuursmodel nodig hadden tussen de twee luchtvaartmaatschappijen en op groepsniveau. Zoals gebleken, was dat niet ongecompliceerd. Ik zit nu in alle drie de bestuursorganen: van Air France-KLM, van Air France en van KLM. De positie in de raad van commissarissen van KLM is nieuw, maar logisch. Op dit niveau worden de belangrijke strategische beslissingen genomen. Op de derde plaats stond het formuleren van een businessplan, een vlootplan, een productplan, een netwerkplan, een merkplan met doelstellingen in een matrix, waar het senior management, onze medewerkers en onze klanten zich in kunnen vinden. Vervolgens moeten we ervoor zorgen dat

Lees verder op pagina 20

nummer 511 / juni 2019 — 19

de board of directors achter deze plannen staat. We zullen doelen stellen vanuit het oogpunt van passagiersvervoer, vanuit een inkomstenperspectief, vanuit een winstperspectief en hoe dat zal uitpakken. Een strategisch businessplan dat onze korte, middellange en lange termijndoelen vastlegt.

“Het feit dat we geen Trust Together #2 hebben gelanceerd, betekent niet dat we stilzitten en niets doen. Ik zal het alleen anders doen dan mijn voorgangers. Wij komen niet met een big bang, één groots, allesomvattend plan.”

Het feit dat we geen Trust Together #2 hebben gelanceerd, betekent niet dat we stilzitten en niets doen. Ik zal het alleen anders doen dan mijn voorgangers. Wij komen niet met een big bang, één groots, allesomvattend plan.”

Wie stelt deze plannen op?

“Beide luchtvaartmaatschappijen, het GEC en de CEO's. Pieter, Anne en ik zullen de richting aangeven. KLM heeft een plan voor de korte, middellange en lange termijn, Air France heeft er ook een. Welk voordeel kan de groep daaraan toevoegen, waar kunnen synergievoordelen worden behaald door die plannen samen te voegen, en wat hoeft (nog) niet te gebeuren: dat zijn de vragen die ik stel. Hoe voorkómen we dat de Golfcarriers en low-cost maatschappijen als easyJet en Ryanair onze winstgevendheid aantasten.”

Waarom komen uw concrete plannen pas in november?

“Na ons personeel, wat uiteraard onze grootste troef is, is de vlootsamenstelling het volgende punt. We willen een definitief vlootplan opstellen. Dat is geen oefening van een maand; we moeten goed begrijpen welke richting we opgaan. Wat doen we met de A380, de A350, de Boeing 787? Wat doen we met het cabine-interieur? Deze beslissingen, die gepaard gaan met forse investeringen, bepalen voor een groot

deel de opinie van financieel analisten. Op de beleggersdag in november zullen wij hen een toelichting geven. Het kost tijd om deze plannen te verfijnen en draagvlak te creëren bij alle belanghebbenden. De verschillende onderdelen zullen in fases worden aangepakt.”

De timing heeft niets te maken met 100 jaar KLM op 7 oktober?

“Nee. Ik hoop dat het derde kwartaal geweldig is, zodat we twee dingen kunnen vieren.”

Bent u erbij in Nederland?

“We hebben nu nog geen details over wie waar zal zijn, maar het is verbazingwekkend dat onze KLM 100 jaar wordt, de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld. Het merk KLM heeft de afgelopen eeuw voor zoveel mensen een betekenis gehad, geen enkele andere airline die dat kan evenaren.”

Zal het merk KLM blijven bestaan?

“Natuurlijk. In ieder geval zolang ik hier ben en hopelijk voor nog eens 100 jaar.”

En het merk Transavia?

“Ja. Allereerst heeft Transavia een lange geschiedenis met Nederland en een lange geschiedenis bij KLM. KLM heeft Transavia bijna dertig jaar geleden gekocht. In 2007 is daar de operatie in Frankrijk bijgekomen. We hebben dus twee

“Ik zou iemand willen aanwijzen die hoofd is van het merk Transavia – of dat nu in het CEO Committee is of één niveau daaronder, dat is afhankelijk van de ervaring van de persoon in kwestie. Maar ik wil iemand van Transavia aan tafel hebben.”

vliegvergunningen (AOC's), één in Nederland en één hier in Frankrijk, hetzelfde merk en dezelfde website. Ik ben niet van plan om de organisaties samen te voegen, ze zullen afzonderlijk blijven opereren. Maar we hebben wel iemand nodig die het merk Transavia vertegenwoordigt op het hoogste niveau.”

Vindt u dat noodzakelijk?

“Ja. Als we willen uitbreiden, moeten we ervoor zorgen dat het merk goed is gepositioneerd, zodat we de concurrentie de baas kunnen blijven. EasyJet, Ryanair en Vueling hebben allemaal aparte bases in Europa, maar ze

hebben wel iemand die hoofd van het merk is. Dus zou ik ook iemand willen aanwijzen die hoofd is van het merk Transavia – of dat nu in het CEO Committee is of één niveau daaronder, dat is afhankelijk van de ervaring van de persoon in kwestie. Maar ik wil iemand van Transavia aan tafel hebben. Op dit moment hebben we niemand die de stem van Transavia vertegenwoordigt op senior niveau en dat is niet goed voor een airline met een vloot van 70 toestellen.”

Moet die persoon Nederlands, Frans of Canadees zijn?

Smith lacht: “Wellicht Iers of Braziliaans – ik heb geen flauw idee. Ik begrijp die discussie niet goed, we zijn een internationale luchtvaartgroep. Soms lees ik verhalen dat er vier Fransen in een comité zitten en maar drie Nederlanders. We hebben er nu ook een Canadees en een Australiër bij – aan welke kant moeten wij dan zitten? Het is ook grappig dat sommige mensen denken dat ik Frans ben. Ik laat ze met plezier mijn Canadese paspoort zien. Het blijft een gevoelig onderwerp voor sommigen en ik probeer uit die discussie te blijven. Air France-KLM heeft 84.000 werknemers en genereert 25 miljard euro aan omzet. Wij zijn een wereldwijde luchtvaartmaatschappij met 318 bestemmingen en vervoeren 100 miljoen passagiers per jaar.

Onze belangrijkste merken zijn Air France, KLM en Transavia. We moeten vooruit, het is niet pas vorig jaar Air France-KLM geworden. In deze tijd moeten we beslissen op basis van iemands capaciteiten of verdiensten om hem of haar een belangrijke positie te geven, niet in welk land hij of zij is geboren.”

Terugkijkend naar alle commotie in Nederland, zou u bepaalde dingen anders hebben gedaan?

“In ieder geval hebben een paar dingen mij verbaasd. Ik heb waarschijnlijk de hoeveelheid vertrouwelijke informatie onderschat die in

het openbaar zou verschijnen. Ik weet niet of ik dat had kunnen voorkomen, maar het heeft me verrast. Je zit in een groot bedrijf en neemt aan dat je vrijuit kunt praten. Je verwacht niet dat waar je het over hebt de volgende dag op de voorpagina van de krant staat. Bovendien hadden we besloten dat we niet

Ten tweede was ik verbaasd over de angst in Nederland dat het KLM-merk zou worden beschadigd of zou verdwijnen. Of dat ik het bedrijfsmodel van KLM niet zou ondersteunen, waardoor de rol van KLM in Nederland misschien zou worden gereduceerd en minder relevant en minder belangrijk zou worden.

“We moeten vooruit, het is niet pas vorig jaar Air France-KLM geworden. In deze tijd moeten we beslissen op basis van iemands capaciteiten of verdiensten om hem of haar een belangrijke positie te geven, niet in welk land hij of zij is geboren.”

zouden reageren, omdat we ook niet voortijdig informatie wilden delen die vertrouwelijk was. Dat was erg ongemakkelijk om mee om te gaan, want hierdoor konden we ook geen nepnieuws corrigeren.

Ik kan het niet vaak genoeg herhalen: we veranderen het KLM-model niet, het model werkt. Dat neemt niet weg dat we niet op onze lauweren kunnen rusten. Vergeleken met het niveau van British Airways en Swiss valt er nog veel winst te behalen. Zoals in elk bedrijf zullen we moeten blijven bewegen.”

Heeft kostenbesparing binnen Air France prioriteit?

“Altijd, dat zal nooit verdwijnen. Het is niet een eenmalig iets. De kosten bij beide luchtvaartmaatschappijen zijn dat trouwens niet. Maatregelen om de winst te maximaliseren hebben in het verleden met name goed uitgepakt voor KLM. Als je kijkt naar de gemiddelde omzet en opbrengst van toen de twee luchtvaartmaatschappijen bij elkaar kwamen en die afzet tegen nu, heeft KLM een homerun geslagen, niemand kan dat ontkennen. Maar zonder de gezamenlijke verkoop, marketing en revenue

management met Air France was dat niet mogelijk geweest voor KLM. Als zelfstandige maatschappij had KLM de omzet niet kunnen verhogen van 6,4 miljard euro in 2004 naar 10,3 miljard euro in 2018. Als we de operatie van Air France zouden verplaatsen naar Nederland, zou dat 700 miljoen tot een miljard euro besparen aan belastingen en sociale lasten. Air France zou in één klap weer back in business zijn. Maar zo werkt het niet.”

Het gerucht ging dat u van KLM een low-cost carrier wilde maken en van Air France het premium merk van de groep.

“Dat is 100 procent onjuist. Op bepaalde routes is een onevenredig groot aantal klanten dat bereid is te betalen voor La Première, de first class van Air France. Deze markt is uniek voor Parijs – routes naar Tokio en New York zijn goede voorbeelden van waar we deze vraag zien. We moeten dat koesteren op geselecteerde markten, want deze high yield passagiers leveren ons veel geld op. Maar we introduceren geen nieuw product, het is er al. Op de 107 widebody-toestellen van Air France heeft een kwart La Première aan boord. Als de markt erom vraagt, meer of minder, dan kunnen we dat aanpassen. KLM heeft haar first class al jaren geleden afgeschaft, omdat er vanuit Nederland geen vraag naar is. Frankrijk en Nederland zijn verschillende markten, waar verschillende producten voor zijn. Bijvoorbeeld, KLM heeft een economy comfort-stoel met meer beenruimte die wordt verkocht als een ancillary, terwijl bij Air France premium economy een aparte klasse is met zowel extra beenruimte als bredere stoelen. Sommige producten liggen weer heel dicht bij elkaar, zoals de business class-stoelen op de Boeing 787.”

Wat zijn de grootste veranderingen in de nabije toekomst?

“We hebben als groep reserves nodig, meer inkomsten – dat is zeker. We hebben een vlootplan nodig en een product-vernieuwingsplan. We moeten ervoor zorgen dat onze merken relevant blijven voor toekomstige klanten, dat we leiders zijn, geen volgers. Nu we een paar moeilijke dingen achter de rug hebben, moeten we aan de slag. We gaan van Air France-KLM weer de leidende luchtvaartgroep in Europa maken. Ik geloof sterk in de toekomst van Air France-KLM en ik hoop nog lang te mogen aanblijven.”



“Natuurlijk blijft het merk KLM bestaan. In ieder geval zolang ik hier ben en hopelijk voor nog eens 100 jaar.”