



# In viaggio con ... Vodafone

**I** **ife is now. Tre semplici parole divenute ormai nell'immaginario collettivo il biglietto da visita di Vodafone. Multinazionale leader nel settore delle telecomunicazioni, in Italia conta 55 sedi distribuite su tutto il territorio e circa 8.500 dipendenti di cui 3.000 viaggiatori frequenti.**



La responsabilità del travel è affidata dal 2006 a **Grazia Maria Giordano**, Purchasing manager corporate services. Messinese, una laurea in economia e commercio alla Luiss Guido Carli di Roma, Giordano ha fatto il suo ingresso in Vodafone nel 2001 - dopo esperienze diversificate nelle aree Finance e Controllo di gestione in Procter & Gamble e nel gruppo Fininvest - e oggi coordina un team di sette buyer gestendo gli acquisti di una gamma molto ampia di categorie merceologiche: dalla flotta aziendale alle consulenze, dalla formazione alla cancelleria, dal lavoro temporaneo ai ticket restaurant, oltre naturalmente al business travel. «I miei compiti - spiega Giordano, che è inquadrata all'interno della Direzione Supply Chain Management, collocata

a livello organizzativo nell'area Finance - comprendono la definizione delle strategie per ciascun ambito merceologico, l'individuazione dei piani di implementazione delle attività, la negoziazione con i fornitori, il supporto al cliente interno, la contrattualistica, la gestione degli ordini e il supporto ai reparti amministrativi». Il travel è una delle voci più rilevanti, sia in termini di tempo dedicato (mediamente il 30-40%) sia in termini di costi: i volumi di spesa sono infatti nell'ordine dei 9 milioni di euro. «È un'area complessa - sottolinea Giordano - che richiede una grande capacità di analisi dei dati, nonché un'approfondita comprensione dell'industria, dato che vi confluiscono tipologie di servizio molto diverse (tmc, air, hotel, car rental, carte di credito), ciascuna con proprie dinamiche. A ciò si aggiunge la difficoltà di raggiungere una popolazione di utenti molto vasta e diffusa all'interno dell'azienda che deve essere resa consapevole delle modalità operative e di ogni eventuale cambiamento. Per svolgere al meglio questo compito è quindi essenziale disporre anche di buone doti di comunicazione per "far passare" i messaggi al cliente interno».

Vodafone si è dedicata negli ultimi anni a un'**intensa attività di ottimizzazione delle spese di viaggio**, con il supporto di CWT. «Abbiamo focalizzato l'attenzione - afferma Giordano - su diverse aree: innanzitutto l'adozione della **best buy**, introdotta già tre anni fa nella policy globale; quindi, il rafforzamento della **compliance** dei viaggiatori alla policy; ancora, la responsabilizzazione del viaggiatore sull'effettiva opportunità del viaggio, così da ridurre le trasferte non necessarie o sostituibili - senza conseguenze per lo sviluppo del business - con soluzioni al-

ternative quali le videoconferenze. Infine, abbiamo lavorato sull'**advance booking** cercando di incentivare i viaggiatori a prenotare con maggiore anticipo, ma i risultati sono ancora limitati. Questa rimane quindi una delle prossime sfide, insieme a ulteriori miglioramenti sulla compliance, dove peraltro abbiamo già raggiunto buoni livelli di performance (94% di accettazione della tariffa più bassa proposta, 70% di acquisto di tariffe restrittive)». Un'altra area di intervento è stata quella delle **spese alberghiere**. Con il supporto di CWT, nel 2008 Vodafone ha creato un Hotel program ad hoc per l'Italia, partendo dall'analisi dei dati storici città per città per poi andare a identificare le strutture più adatte alle esigenze dell'azienda e lanciare una gara. «La scelta delle strutture inserite nell'Hotel program è divenuta obbligatoria - continua Giordano -: in caso di prenotazione non conforme scatta il processo autorizzativo. Il programma è stato implementato a gennaio e i primi riscontri sono molto positivi: gli alberghi movimentati sono considerevolmente diminuiti e il numero di notti con importi superiori ai massimali di policy si è drasticamente ridotto. Naturalmente stiamo monitorando i risultati per valutare ulteriori azioni e affinamenti. Ora stiamo anche ragionando in un'ottica di razionalizzazione dei **minimeeting**: ci sono evidenti sinergie perché i fornitori sono i medesimi, anche se è un ambito che si presta meno del business travel a logiche di standardizzazione». Ogni cambiamento è stato supportato da efficaci azioni di change management, che hanno visto direttamente coinvolti il direttore del personale o addirittura l'intero comitato esecutivo e il ricorso a molteplici strumenti di comunicazione, di concerto con CWT: mail ai dirigenti per spiegare nel dettaglio i cambiamenti; richiesta di diffondere i messaggi negli staff meeting; comunicazioni alle travel arranger, oltre alla pubblicazione di documenti nella intranet con notifica a tutti gli utenti.