

MERCATI



VIAGGI D'AFFARI. La generale convergenza del mercato e del settore cambia lo scenario

La trasferta ai tempi del Mercato unico

La ricerca della massima efficienza da parte delle aziende si sposa sempre più con la tendenza delle Travel management companies a focalizzarsi sul valore specifico di ogni singolo viaggio. Che diventa più lungo, ma meno costoso

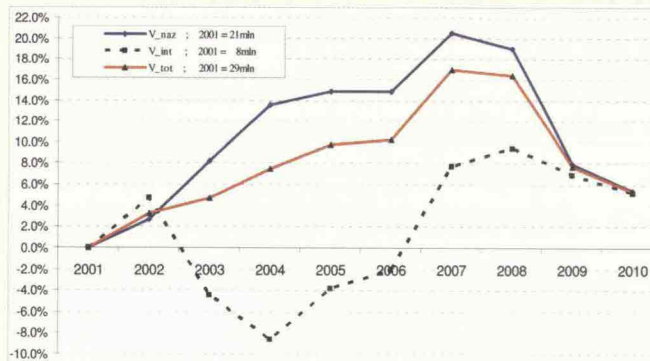
Con la stagione estiva alle spalle, per il business travel ritorna il tradizionale banco di prova annuale. Riaprono le aziende e ripartono i viaggi d'affari, che aumentano di anno in anno e per i quali si spendono non poche energie per ottimizzarne il rendimento e i costi. I dati dell'Osservatorio sul business travel della facoltà di Scienze statistiche dell'Università di Bologna – ente unico in Italia costantemente in contatto con i vertici di 300 medie e grandi imprese – parlano chiaro: dal 2000 i viaggi sono costantemente aumentati, con un solo stop tra 2008 e 2009, e il costo per singolo viaggio è diminuito. Alla fine, in undici anni l'efficienza delle trasferte è cresciuta di circa il 40%. Mai come oggi infatti le aziende – ancora alle prese con il colpo di coda della crisi – sono attente al controllo dei costi, in particolare a quelli relativi ai viaggi d'affari. Da almeno un paio d'anni le aziende hanno avviato un processo di revisione della travel policy, e solo in poche sono riuscite a contenere i cambiamenti forti di maggiori disponibilità finanziarie e della convinzione che le restrizioni nel budget di viaggio, con conseguente disagio e stress dei manager, penalizzano inevitabilmente l'azienda. Tuttavia le nuove travel policy, che puntano al risparmio, ma anche al miglioramento dell'efficienza del singolo viaggio e dei processi aziendali, stanno prendendo corpo in maniera confusa e sorprende notare come aspetti che si darebbero per scontati – quali l'informatizzazione delle prenotazioni – siano in realtà ancora in alto mare. Per questo, le Travel management company (Tmc) sono oggi impegnate nell'offrire alle aziende programmi che introducano le

prenotazioni online e nuovi piani di travel policy per evitare le *wrong practices* molto diffuse come modifiche dell'ultimo minuto, doppie prenotazioni e prenotazioni troppo ravvicinate rispetto alla data del viaggio.

Il trend convergenza

«Nel business travel – spiega **Claudio Miglio**, ad di Hrg Italia, società che a marzo 2011 ha registrato un incremento del 10% dei profitti, attestandosi a 358 milioni di sterline – c'è oggi una forte tendenza verso un'interdipendenza commerciale e funzionale tra compagnie aeree, sistemi di prenotazione Gds (Global Distribution System), società specializzate in strumenti di prenotazione online, società di business travel e gestori di carte di credito. Noi – aggiunge Miglio – abbiamo, però, deciso di restare fuori da questa convergenza, proprio per garantire al cliente quei vantag-

La dinamica annuale dei viaggi d'affari (2001-2010)



Fonte: Osservatorio sul business travel della facoltà di Scienze statistiche dell'Università di Bologna

MERCATI



gi dovuti all'indipendenza di una società come la nostra che punta ad offrire la soluzioni più idonea a seconda delle necessità». Ma la vera rivoluzione è altrove. La sfida delle aziende sembra essere ancora una volta la capacità di adattarsi alla globalizzazione, un fenomeno in continuo mutamento e che inevitabilmente condiziona il business travel, che proprio nel viaggio trova la sua ragion d'essere. Si va sempre più verso un mercato unico, e la progressiva fusione delle grandi aziende ha determinato un allungamento del chilometraggio medio percorso. Un dato non da poco, che sta rivoluzionando il sistema business travel. «I manager di un'assicurazione italiana comprata da una società multinazionale francese – spiega **Andrea Guizzardi**, direttore dell'Osservatorio sul business travel all'Università di Bologna – oggi viaggiano a Parigi, non più a Roma o a Milano; e se il quartier generale si sposta in Cina viaggeranno a Shanghai. Così i viaggi sono più lunghi, aumenta la necessità di viaggiare per le imprese e diminuisce il costo unitario per ogni viaggio. Un costo, però, che è stato già abbassato ai minimi storici. Difficilmente scenderà più di così e la sfida futura sarà dunque sull'efficienza, non su un ulteriore risparmio». «Non c'è dubbio – conferma **Roberto Bacchi**, ad di Carlson Wagonlit travel Italia, un vero colosso

delle agenzie di travel management, che in Italia ha chiuso il 2010 con un giro d'affari di circa 620 milioni di euro –, la tendenza per quanto riguarda i voli è questa. Ma restano spazi di ottimizzazione su altri ambiti, ad esempio gli hotel e i processi interni. Abbiamo notato un aumento dei viaggi a lungo raggio – sottolinea l'ad –, che tra l'altro è un segno di ripresa rispetto al 2009, anno in cui erano decisamente diminuiti. È anche dalle prenotazioni di questo tipo di viaggi che vediamo qualche segnale positivo, nonostante l'andamento un po' erratico, tant'è che rispetto all'anno precedente siamo cresciuti del 10%. A questo ha contribuito naturalmente anche la fidelizzazione della clientela esistente e l'acquisizioni di nuovi brand».

Dove si può ancora ottimizzare

La sensazione è che il futuro, oltre che da un allungamento medio del chilometraggio delle trasferte, sarà segnato da una razionalizzazione non tanto delle spese dirette, ma da quelle indirette, ovvero dai costi di processo e gestione del travel. Restano perlopiù sconosciuti, ad esempio, i costi del personale non viaggiante, che comunque incidono sul costo finale della trasferta. «Abbiamo sempre investito buona parte del nostro budget – racconta **Alfredo Pezzani**, direttore generale di Cisalpina tour

in Italia, 682 milioni di euro di fatturato nel 2010, un milione di viaggiatori e circa 3.500 aziende clienti – proprio per supportare i nostri clienti nella fase di gestione dell'integrazione dei vari sistemi presenti sul mercato: da quelli della semplice richiesta strutturata delle richieste di viaggio, abbandonando così la poco produttiva richiesta telefonica, a quelli relativi alla nota spese o riconciliazione degli estratti conto delle carte di credito, riducendo drasticamente le doppie attività in carico al passeggero e all'ufficio amministrazione». «Nota di orgoglio personale – aggiunge Pezzani – è che tutte le aziende che utilizzano maggiormente i servizi di una Travel management company hanno sempre commissionato a noi l'attività di analisi e implementazione di nuovi processi prima di comunicarne le specifiche finali ad altre, e ciò anche grazie competenza che i clienti ci riconoscono».

Le ultime tecnologie utilizzate

Ciò in cui le travel agency vedono crescere la difficoltà delle aziende è la capacità di pianificare viaggi a medio/lungo termine. Accordi in questa direzione potrebbero contribuire al contenimento dei costi ma, soprattutto, a dare più equilibrio e omogeneità al sistema del business travel. In tale percorso,

Motivazione del viaggio d'affari (prospettiva settoriale) – anno 2010

	VALORI ASSOLUTI				VARIAZIONE RISPETTO AL 2009			
	Incontrare clienti/fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Altro	Incontrare clienti/fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Altro
Ind. ad alto ricavo/addetto	1.380	301	360	293	-0,8%	-2,8%	4,2%	0,7%
Ind. a medio-basso ricavo/addetto	3.938	746	778	429	-2,1%	-1,6%	5,3%	0,5%
Distr. Comm.	7.487	1.105	1.633	634	-2,4%	-5,7%	-0,2%	-1,4%
Servizi	7.537	810	2.273	1.017	-3,7%	-4,1%	-1,2%	-0,8%

Fonte: Osservatorio sul business travel della facoltà di Scienze statistiche dell'Università di Bologna

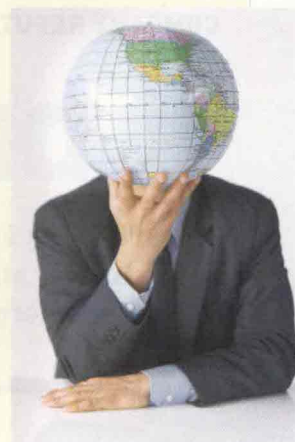
MERCATI



Professione Travel manager

Chi è e quali competenze deve avere

Sebbene in alcune grandi aziende sia da anni una realtà consolidata, la figura del travel manager continua a mancare nello staff di molte organizzazioni italiane. Ben lungi dall'essere solo un mero controllore della spesa, il travel manager è il *trait d'union* tra i vertici aziendali e i manager in viaggio, nei confronti dei quali ha anche un ruolo di guida, con particolare attenzione al controllo della travel policy, dei costi e della qualità dei servizi. Un buon travel manager assume molte delle funzioni che sarebbero delegate alle Tmc, con il valore aggiunto della conoscenza approfondita delle esigenze e degli obiettivi della singola impresa. Si tratta di un professionista che deve essere in grado d'intervenire sull'intera filiera di erogazione del servizio e le sue competenze spaziano dalla capacità di gestire un budget di spesa complesso, fino all'ottima conoscenza del mercato business travel (vettori aerei, treni, hotel, car rental) e ai suoi continui mutamenti. Deve inoltre conoscere a fondo processi e strumenti complementari al mondo travel come le note spese, l'acquisizione dati delle carte di credito, il self booking e la gestione delle richieste di trasferta. Il travel manager elabora inoltre le Sla (Service Level Agreement) e le Kpi (Key Performance Indicator) concordate sia con le Travel companies che con i fornitori primari dei servizi. Dove si forma una professionalità del genere? L'unico corso in Italia specificatamente dedicato alla formazione del travel manager è previsto dall'Università di Bologna, facoltà di Scienze statistiche, "Analisi e gestione dei viaggi di affari".



ancora una volta, un ruolo essenziale sarà svolto dalla tecnologia. Le maggiori Tmc stanno investendo sempre di più in percorsi che prevedono l'utilizzo di sistemi integrati con quelli del cliente, sia per le prenotazioni che per le analisi dei dati, ma anche di servizi innovativi che possano rendere il viaggio d'affari sempre più comodo e produttivo.

«Cerchiamo il più possibile di migliorare e semplificare l'esperienza di viaggio dei nostri clienti – aggiunge l'ad di Cwt Italia, Roberto Bacchi –, e in questo momento i nostri investimenti sono concentrati soprattutto su prodotti per la telefonia mobile che diano la maggiore disponibilità e flessibilità di informazioni, supportando i viaggiatori in trasferta». «È così che è nata *Cwt To Go* – spiega Bacchi –, una piattaforma per gli smartphone che permette ai viaggiatori di accedere ai propri itinerari di viaggio, verificare lo stato dei voli, fare il check-in e trovare ristoranti o informazioni meteorologiche sulla destinazione. E con un semplice clic chiamare direttamente un consulente Carlson Wagonlit per prenotare o modificare il viaggio». «Il nostro modo di intendere il business travel – conclude l'ad –, è quello di dare ai nostri clienti una consulenza continua, sia nella gestione del loro budget di spesa, per ottimizzare il costo della trasferta; sia negli investimenti sull'efficienza dei processi interni, come ad esempio la prenotazione, che è un costo nascosto ma spesso rilevante. Fondamentale infine la fase di post viaggio, con l'elaborazione di dati contabili

che, se integrati, producono risparmi ed efficienza». Di un altro aspetto ormai centrale delle nuove travel policy aziendali, e cioè la gestione degli spostamenti extra nei viaggi d'affari, si sta occupando Cisalpina. «Tra le nuove esigenze delle imprese ci sono sicuramente quelle relative alle attività legate all'ultimo miglio – spiega il direttore generale di Cisalpina tour Italia Alfredo Pezzani – e cioè la razionalizzazione e coordinamento degli spostamenti dei propri dipendenti nelle tratte che vanno dall'aeroporto o dalla stazione al luogo di lavoro».

Reporting e monitoraggio sempre più richiesti

Infine, i player del settore evidenziano come l'importanza della raccolta e dell'analisi dei dati sui viaggi aziendali sia il punto di partenza per migliorare e innovare tutta una serie di servizi. «La maggior parte dei clienti – precisa Miglio, ad di Hrg Italia – richiede un'offerta che comprenda dati di allarme e avvisi di eccezioni pre-viaggio, analisi di trend e reporting post-viaggio, presentati con una struttura chiara e integrata».

Il monitoraggio dei dati, se fatto bene, è quel plus valore irrinunciabile non solo per contenere i costi ma anche per rendere ogni viaggio d'affari un'opportunità di nuovi business. Per questo c'è da aspettarsi che le travel policy, in futuro, andranno sempre più verso una riorganizzazione basata sul valore specifico di ogni singolo viaggio. ■

Marco Todarello