



VIAGGI, FATTURATO E SODDISFAZIONE DEI CLIENTI DEL TURISMO D'AFFARI ITALIANO NEL 2018

1	Il quadro macroeconomico	pag. 3
2	Dimensione del mercato: i volumi	4
3	La durata dei viaggi d'affari	7
4	Il mezzo di trasporto	9
5	La motivazione del viaggio d'affari	10
6	Dimensione del mercato: i valori	13
6.1	Le previsioni di spesa: ancora un anno di crescita	16
7	La "funzione" viaggi all'interno delle aziende	18
7.1	L'ufficio viaggi dopo la crisi	19
7.2	Retribuzioni e soddisfazione nell'ufficio viaggi	21
7.3	Ambiente di lavoro e soddisfazione dei travel manager	23
7.4	La soddisfazione dei travel manager: «Coinvolgetemi appieno!»	24
	Appendice (note metodologiche)	27

Il Nuovo Osservatorio sui Viaggi d'Affari (Nova) ha concluso nel dicembre 2018 la sua terza edizione. Promosso da importanti player del settore business travel – AirPlus International, Amadeus, HRS e Lufthansa Group – lo studio è stato realizzato dal professor Andrea Guizzardi con il supporto del Dipartimento di Scienze Statistiche e del Centro di Studi Avanzati sul Turismo (Cast) dell'Università di Bologna.

IL QUADRO MACROECONOMICO

La fase espansiva dell'economia mondiale è proseguita anche nel 2018, ma il commercio è stato frenato dall'aumento dei rischi globali. La forte svalutazione del dollaro ha ridotto il costo dei viaggi ma anche la competitività delle imprese europee. In Italia il Pil cresce dell'1% trainato dagli investimenti. I consumi sono rimasti stabili mentre cresce, comunque meno rispetto al 2017, l'import-export. La propensione all'investimento estero è in aumento solamente per i gruppi industriali di grande dimensione.

La fase espansiva dell'economia mondiale è proseguita anche nel 2018. Il prodotto è cresciuto del 3,7%¹ ma permane il gap tra le economie avanzate (+2,4%) ed emergenti (+4,5%). L'effetto positivo della ripresa dei prezzi petroliferi (+20% rispetto al 2017) è stato controbilanciato dagli effetti delle misure protezionistiche (anche solo annunciate), dell'inasprimento delle condizioni finanziarie nei Paesi emergenti e dall'incertezza legata alla Brexit. A risentirne è stato soprattutto il commercio internazionale, la cui dinamica (+4,4%), è risultata sotto le aspettative. L'euro si è apprezzato rispetto al dollaro di quasi il 6%, nonostante la Bce abbia mantenuto una politica monetaria accomodante a fronte di una normalizzazione monetaria negli Stati Uniti.

L'attività economica cresce dell'1%. In Italia – secondo l'Ocse – l'attività economica nel 2018 è cresciuta dell'1%, sostenuta dagli investimenti. Gli indici di fiducia delle imprese sull'evoluzione della domanda, interna ed estera², suggeriscono che la dinamica del prodotto sarebbe stata particolarmente favorevole nel settore delle costruzioni. Gli stessi sondaggi indicano, però, un peggioramento delle condizioni per investire e della dinamica delle esportazioni.

Le attese sono meno negative per l'industria in senso stretto: la produzione industriale cresce dell'1,2% nella media dei primi 11 mesi dell'anno.

L'inflazione al consumo è stimata poco sopra l'1% su base annua, ma pressioni al rialzo nell'ultimo se-

mestre sono derivate dalla forte accelerazione dei prezzi dei beni energetici. I consumi delle famiglie rimangono stazionari nonostante il recupero del reddito disponibile e il buon andamento del mercato del lavoro. Il numero di occupati è tornato in prossimità dei livelli precedenti l'avvio della crisi globale grazie soprattutto all'espansione registrata nell'industria in senso stretto e nei servizi alle famiglie.

Vendite e acquisti dall'estero crescono rispettivamente del +3,8% e del +5,9%³. Le dinamiche sono dimezzate rispetto all'anno precedente a causa dell'apprezzamento dell'euro che si è tradotto in un calo della competitività delle nostre imprese. Tuttavia, il saldo commerciale è migliorato nella quasi totalità dei principali comparti manifatturieri (prodotti petroliferi raffinati e farmaceutica in testa) e nel turismo.

Elevata propensione all'investimento per i grandi gruppi. La propensione all'investimento estero rimane elevata ma, secondo l'Istat⁴, è in aumento solo per i gruppi industriali di grande dimensione. Arretrano rispetto al biennio precedente, i gruppi multinazionali attivi nei servizi e quelli di medio-grande dimensione. I nuovi investimenti rimangono focalizzati nelle attività di produzione di beni e servizi e risultano localizzati prevalentemente nell'Ue15, seguono gli Usa. Le strategie di internazionalizzazione sono trainate dalla necessità di accedere a nuovi mercati tanto nell'industria quanto nei servizi.

¹ Fmi (2018), *World Economic Outlook, proiezioni di ottobre*

² Banca D'Italia *Bollettino Economico* - N. 4/2018, ottobre 2018 (consultabile sul sito bancaitalia.it)

³ Osservatorio Economico del Ministero Sviluppo Economico, dicembre 2018, (consultabile sul sito)

⁴ Istat, (2018) "Struttura e competitività delle imprese multinazionali", *Statistiche report nov. 2018*

2 DIMENSIONI DEL MERCATO: I VOLUMI

Nel 2018 il mercato dei viaggi d'affari risulta in crescita del 2,7%. La performance è trainata dal mercato nazionale (+2,9%), che rimane tuttavia ancora sotto il massimo pre-crisi. La minore espansione del segmento internazionale (+2,2%) non modifica il trend positivo, che lo ha visto crescere del 15% nell'ultimo decennio. Sul piano geografico, crescono soprattutto le trasferte verso Usa, Giappone e Germania. Sul piano settoriale, l'avanzamento è guidato dalla ottima performance del manifatturiero.

Con un +2,7% rispetto al 2017 il mercato dei viaggi d'affari delle imprese italiane è cresciuto di quasi 900mila trasferte nel 2018 (vedi Tav.1), un risultato di rilievo seppure in diminuzione rispetto al +3,5% registrato l'anno passato. Come previsto nello scorso osservatorio, la crescita è più forte sul mer-

cato nazionale (+2,9%). Il risultato riflette sia il recupero del reddito disponibile delle famiglie italiane sia – dal lato dell'offerta – la moderata ripresa della produzione industriale. Il segmento intercontinentale (+1,0%) risulta penalizzato dal rallentamento del commercio mondiale.

TAV.1 VIAGGI D'AFFARI PER DESTINAZIONE

	Totale nazionali	In Europa	Extraeuropei	Totale internazionali	Totale
Viaggi 2017	21.407	7.196	2.269	9.465	30.872
Viaggi 2018	22.023	7.385	2.293	9.677	31.701
Variazione % ('18/'17)	2,9%	2,6%	1%	2,2%	2,7%

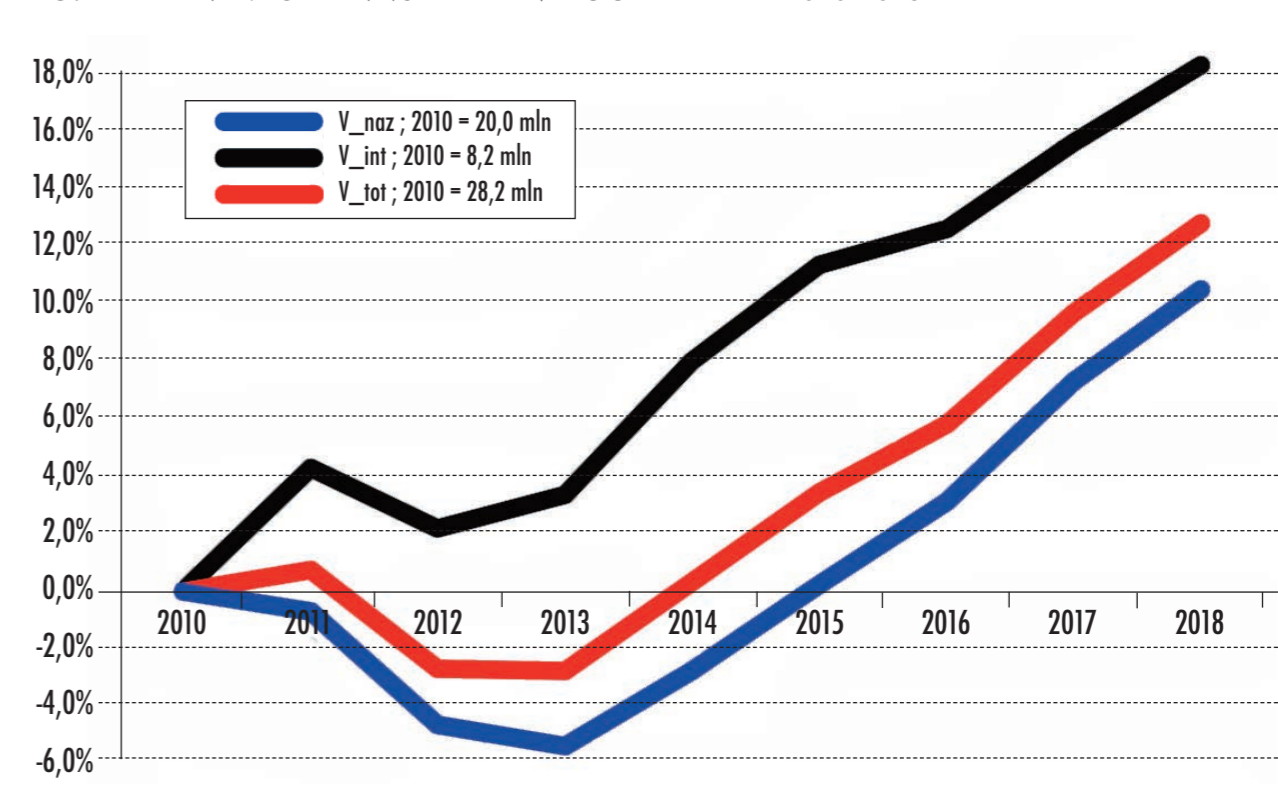
Valori assoluti (x 1000)

In ottica poliennale, si riduce marginalmente la forbice tra segmento internazionale e nazionale (vedi Fig. 1), ma il differenziale di crescita è ancora importante soprattutto se guardato rispetto al 2007, con il segmento internazionale a +12% e quello nazionale a -13% dai massimi pre-crisi. Il gap riflette un nuovo baricentro geo-economico per le imprese italiane, che in molti casi hanno trasferito all'estero anche funzioni tipicamente di stabilimento come produzione e supervisione tecnica.

La destinazione pesa. Il dato aggregato nasconde importanti differenze se osservato per destinazioni⁵. L'America (+2,6%) è il continente nel quale si osserva la maggiore espansione dei viaggi internazionali dall'Italia grazie alle ottime performance degli Usa (+8%). Le trasferte verso l'Asia, stazionarie, sono sostenute dai soli progressi dei mercati cinese e, soprattutto, giapponese (+15%). Si contraggono (-3%) le trasferte verso i Paesi emergenti, nei quali la politica monetaria meno espansiva negli Stati

⁵ Banca d'Italia (2018): "Indagine sul turismo internazionale". Aggiornamento settembre 2018

FIG. 1 LA DINAMICA ANNUALE DEI VIAGGI D'AFFARI 2010-2018



Uniti ha frenato gli investimenti esteri. In Europa, la Francia (+2%) rimane la destinazione principale delle trasferte di lavoro, ma a crescere sono soprattutto i viaggi verso la Germania (+7%) e la Russia (+11%). L'incertezza legata alla Brexit pesa sulla dinamica delle trasferte verso il Regno Unito (-6%). Sul piano settoriale (vedi Tav. 2), la dinamica dei viaggi d'affari è più forte nel settore manifatturiero (+3,3%) rispetto a quello dei servizi (+2,5%). Il maggiore differenziale con la manifattura si ha sul

segmento europeo, nel quale sono diminuiti soprattutto i viaggi della distribuzione commerciale.

I viaggi nel settore manifatturiero. La – seppur timida – ripresa della produzione industriale nel nostro Paese porta la crescita dei viaggi nazionali delle imprese manifatturiere al +3,5%, un dato che si mantiene superiore a quello delle trasferte internazionali per il secondo anno consecutivo. Crescono soprattutto i viaggi delle imprese produttrici

TAV.2 VIAGGI D'AFFARI PER DESTINAZIONE E SETTORE 2018

Settore produttivo	In Italia	In Europa	Extraeuropei	Totale
Valori assoluti (x 1000)				
Totale Industria	3.587	4.140	1.448	9.175
Totale Terziario	18.436	3.245	845	22.525
Variazione % '18/'19				
Totale Industria	3,5%	3,4%	1,2%	3,3%
Totale Terziario	2,7%	1,7%	0,8%	2,5%

di beni strumentali e delle costruzioni. Il mercato dei viaggi intercontinentali rimane positivo (+1,2%) pur mostrando una delle peggiori performance nel dopo-crisi. Pesano sia l'apprezzamento dell'euro, che ha ridotto la nostra competitività di prezzo, sia la contrazione della domanda finale – e degli investimenti esteri – nei mercati dei Paesi emergenti. Tra i segmenti più dinamici, quello dei prodotti petroliferi raffinati e il chimico-farmaceutico. Il mercato europeo (+3,4%) mostra invece dinamiche in leggera crescita rispetto a quelle passate, favorito dal buon andamento del Pil nei Paesi del Nord-Europa e, in particolare, dal sostenuto interscambio con la Germania nei segmenti dei prodotti chimici e della metallurgia.

I viaggi nel settore terziario. La positiva performance del terziario (+2,5%) si realizza soprattutto sul mercato nazionale (+2,7%). Sotto tono la dinamica delle trasferte in Europa (+1,7%), dove la Brexit ha penalizzato i comparti bancario e assicurativo, mentre l'apprezzamento dell'euro frena i viaggi della distribuzione verso i Paesi dell'Est europeo. La frenata del segmento intercontinentale (+0,8%) è il dato meno atteso, anche considerate le favorevoli proiezioni dei travel manager intervistati da questo osservatorio lo scorso anno. Il risultato sconta un quadro internazionale incerto, nel quale si stanno affermando ideologie protezionistiche, se non addirittura nazionalistiche, che hanno colpito in primis il comparto dei servizi alle imprese.



LA DURATA DEI VIAGGI D'AFFARI

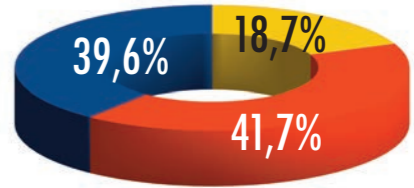
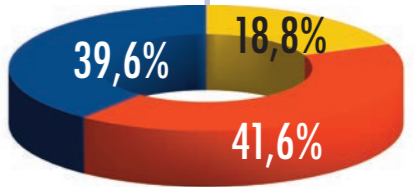
3

Nel 2018 aumenta la durata media dei viaggi d'affari, soprattutto intercontinentali. Non arretra il cosiddetto "escursionismo", sostenuto dalla crescita delle opportunità di trasporto veloce e da schemi di pricing che fanno apparire conveniente non pernottare. Quanto osservato è compatibile con un incremento del 4% dei pernottamenti rispetto al 2017. Il quadro generale è determinato principalmente da quanto avviene nell'industria, dove l'importante progresso delle trasferte più lunghe (4,7%) è il riflesso del consolidamento degli investimenti italiani all'estero.

Nel 2018 crescono soprattutto i viaggi lunghi (+2,9% vedi Tav. 3), a scapito del segmento dei viaggi con pernottamenti brevi. La maggiore durata media delle trasferte è un risultato inatteso sia perché in controtendenza rispetto a quanto accaduto negli ultimi due anni, sia perché si realizza nell'anno in cui la crescita delle trasferte intercontinentali è più debole. Le trasferte senza pernottamento segnano una dinamica in linea con la crescita complessiva (+2,7%) sostenute dal corto raggio, dove le aziende continuano a utilizzare l'escursionismo d'affari (senza pernottamenti) come leva per contenere il costo della trasferta.

La durata media del viaggio rimane stabile sui mercati nazionale ed europeo mentre aumenta decisamente sul segmento intercontinentale. La ragione è, in parte, nel consolidamento degli investimenti italiani all'estero, che implica quote sempre maggiori di trasferte di personale tecnico e di stabilimento necessitanti soggiorni più lunghi. Inoltre, va considerato che – per una economia manifatturiera come quella italiana – la delocalizzazione delle produzioni riguarda soprattutto aree periferiche del globo con minori opportunità di trasporto e, quindi, minori margini lasciati agli uffici viaggi per comprimere la durata delle trasferte.

TAV.3 VIAGGI D'AFFARI PER DURATA

	Nessun pernottamento	Uno o due pernottamenti	Più di due pernottamenti	Totale	
Viaggi 2017	12.237	12.856	5.779	30.871	
Viaggi 2018	12.569	13.183	5.949	31.700	
Variazione % ('18/'17)	2,7%	2,5%	2,5%	2,7%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nessun pernottamento ■ Uno o più pernottamenti ■ Più di due pernottamenti
	Valori assoluti (x 1000)				Composizione %

Aumentano le opportunità di trasporto. Sul mercato nazionale ed europeo sono invece aumentate le opportunità di trasporto veloce, che promettono sia guadagni di produttività del viaggio sia costi contenuti. Tuttavia, se viaggiare veloci lascia più tempo al business, valutare la reale convenienza economica dell'escursionismo d'affari è complesso⁶. Alle trasferte senza pernottamento si accompagna, infatti, la domanda di servizi molto efficienti, in grado cioè di garantire il raggiungimento degli obiettivi del viaggio in tempi contingentati. Il tempo diventa quindi l'elemento centrale e questo – unito all'elevata variabilità tariffaria e ai vincoli sui cambi sotto data – rischia di limitare molto il vantaggio economico delle tariffe best-buy

e della riduzione dei pernottamenti.

Nel complesso, quanto osservato è compatibile con un incremento del 4% dei pernottamenti rispetto al 2017, pari circa a 2 milioni di notti concentrate soprattutto sui mercati internazionali (+1,3 milioni).

Il volano del decentramento. L'analisi per settori (vedi Tav. 4) conferma che il decentramento delle funzioni tipicamente di stabilimento della manifattura fa da propellente per le trasferte più lunghe (+4,7%). Diminuiscono, in termini relativi, quelle più corte soprattutto sul segmento europeo. Nel terziario la dinamica è simmetrica, con i viaggi brevi in forte crescita (+2,8%) rispetto ai lunghi (+1,4%), complice la grande quota di viaggi nazionali.

TAV.4 VIAGGI D'AFFARI PER DURATA (PROSPETTIVA SETTORIALE)

	Valori assoluti (x 1000)				Variazione rispetto al 2017		
	Nessun pernottamento	Uno o due pernottamenti	Più di due pernottamenti	Totale	Nessun pernottamento	Uno o due pernottamenti	Più di due pernottamenti
Industria	2.401	3.959	2.815	9.175	2,4%	2,8%	4,7%
Terziario	10.168	9.224	3.134	22.515	2,8%	2,5%	1,4%



IL MEZZO DI TRASPORTO

L'auto aziendale è il mezzo più utilizzato per le trasferte. La crescita (1,9%) è tuttavia inferiore a quella del mercato, un dato oramai strutturale nel dopo-crisi che riflette l'internazionalizzazione delle imprese. Il treno (+4,9%) fa registrare la migliore performance del 2018 grazie sia alla maggiore offerta sulla lunga percorrenza in alta velocità, sia alla diminuzione del prezzo dei biglietti. L'aereo (+2,8%) cresce soprattutto sui mercati nazionale ed europeo anche grazie a schemi di pricing aggressivi, che rappresentano simultaneamente un'opportunità e un rischio per le aziende e per la reputazione interna degli uffici viaggi.

Anche nel 2018 l'auto ha rappresentato il mezzo di trasporto più utilizzato dai viaggiatori italiani per affari con il 45,1% dei viaggi (vedi Tav. 5).

La dinamica (+1,9%) è però inferiore a quella del mercato nazionale, un gap ormai strutturale considerato che, nel 2007, la quota del mercato dei viaggi in auto superava il 50%. Da un lato le conseguenze della crisi hanno ridotto le esigenze di trasporto a corto raggio, dall'altro le imprese hanno

via via preferito treno e aereo che, anche quest'anno, crescono più del dato medio.

Nel 2018 le immatricolazioni di auto in proprietà o leasing sono scese del 2,7%⁷ mentre il noleggio a breve termine ha fatto registrare un -0,5% (-18,5% il segmento Top). Si è ridotta la durata media dei contratti di noleggio e il chilometraggio percorso prima della sostituzione. Aumenta la quota di auto a benzina e la penetrazione delle elettriche.

TAV.5 VIAGGI D'AFFARI PER MEZZO DI TRASPORTO

	Auto	Treno	Aereo	Totale	
Viaggi 2017	14.015	4.504	12.354	30.873	
Viaggi 2018	14.282	4.725	12.695	31.701	
Variazione % ('18/'17)	1,9%	4,9%	2,8%	2,7%	

Valori assoluti (x 1000) Composizione %

⁶ Guizzardi, Stacchini, Ranieri (2017) "Best buy: what does it means in corporate travel", *Current Issue in Tourism*, 20, pp. 129 – 134

⁷ Dati riferiti ai primi 11 mesi del 2018; fonte Dataforce: <https://www.dataforce.de/it/tutte-le-notizie/comunicato-stampa-dataforce-mercato-auto-e-veicoli-commerciali-novembre-2018/>

Il treno (+4,9%) “monetizza” l’ampliarsi dell’offerta complessiva sulla lunga percorrenza in alta velocità e la riduzione di prezzo dei biglietti (-2,2% nel dato Istat⁸; -3,4%⁹ sulla Roma-Milano).

Nuova energia è attesa in vista dell’acquisizione di Alitalia da parte di Ffss, con conseguente potenziamento dei collegamenti città-aeroporti in alta velocità che valorizzeranno ulteriormente l’appeal del trasporto ferroviario.

Volato e ferroviario in parallelo. I viaggi in aereo (+2,8%) – pur frenati dalla bassa crescita del segmento intercontinentale – mostrano performance simili a quelle del treno sui mercati nazionale ed europeo a dispetto di alcuni importanti fallimenti

di vettori e di aumenti di prezzo nettamente superiori all’inflazione (+14,8% e +7,9% rispettivamente nei segmenti nazionale ed europeo). Continua ad aumentare la penetrazione delle compagnie low-cost nel segmento d’affari facendo leva su tariffe business che comprendono servizi negati al viaggiatore leisure.

Il quadro settoriale (vedi Tav. 6) mostra che l’auto è preferita come mezzo di trasporto soprattutto dalle aziende del terziario, in concomitanza con una maggiore quota di viaggi nazionali.

Il segmento in maggiore crescita è tuttavia quello ferroviario (+5,7%), trainato anche da maggiori restrizioni alla circolazione nei business district delle aree metropolitane.

LA MOTIVAZIONE DEL VIAGGIO D’AFFARI

Il 2018 è stato un anno favorevole soprattutto ai viaggi individuali per incontrare clienti e fornitori (+4,7%). Il +1,6% del comparto fieristico rappresenta una discontinuità significativa con le dinamiche molto negative di questo segmento nel recente passato.

Le maggiori difficoltà (-4,5%) si registrano nel segmento Mice, soprattutto nella manifattura. L’arretramento sottende un calo di investimenti nella formazione scientifica e tecnologica del capitale umano, che rappresenta un rischio per l’espansione congiunturale della nostra economia nazionale nel 2019.

Il 60% dei viaggi d’affari delle aziende italiane è rappresentato da viaggi individuali realizzati per incontrare clienti e fornitori (vedi Tav. 7).

Queste trasferte – in gran parte nazionali e legate alla crescita economica – sono anche il segmento più dinamico del 2018 (+4,7%) e l’unico a crescere come quota di mercato.

In netta diminuzione (-4,5%) i viaggi per Meetings (extra-aziendali), Incentives, Conferencing, Exhibitions (Mice) mentre crescono, seppur meno del

dato complessivo, i viaggi per meeting interaziendali (+2,1%) e le fiere (+1,6%). Quest’ultimo dato è molto importante, perché conferma la discontinuità con le dinamiche negative che avevano interessato il segmento fieristico tra il 2009 e il 2016. Oltre alla piena ripresa economica ha influito il riconoscimento delle fiere internazionali italiane come uno strumento per la promozione dell’export delle piccole e medie imprese nel “Piano straordinario per il Made in Italy”.

TAV.6 VIAGGI D’AFFARI PER MEZZO DI TRASPORTO (PROSPETTIVA SETTORIALE)

	Valori assoluti (x 1000)				Variazione rispetto al 2017		
	Auto	Treno	Aereo	Totale	Auto	Treno	Aereo
Industria	2.638	992	5.544	9.175	1,3%	2,2%	4,4%
Terziario	11.648	3.733	7.144	22.525	2,1%	5,7%	1,4%

L’aereo cresce più del comparto. Nell’industria si privilegia l’aereo, l’unico mezzo di trasporto a crescere più di quanto non faccia il comparto nel suo complesso. La dinamica è sostenuta anche sul mercato nazionale, nel quale schemi di pricing in grado di premiare la trattativa e il know how degli uffici viaggi e delle Tmc hanno contribuito a (ri)portare l’aereo al centro delle preferenze della clientela business.

Tuttavia, il basso valore dato dalle aziende a sistemi di business travel intelligence avanzati impedisce, da un lato, di valutare l’effettiva convenienza delle tariffe online tipo best-buy, dall’altro crea un problema non indifferente agli uffici viaggi, perché poche evidenze a favore dell’online deal hunting possono – erroneamente – concorrere nel rovinare la reputazione anche dell’ufficio viaggi più attento alle negoziazioni¹⁰.

TAV.7 MOTIVAZIONE DEL VIAGGIO D’AFFARI

	Incontri clienti fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Mice	Totale	
Viaggi 2017	18.141	4.992	3.496	4.243	30.871	
Viaggi 2018	18.997	5.096	3.553	4.054	31.700	
Variazione % (’18/’17)	4,7%	2,1%	1,6%	-4,5%	2,7%	

Valori assoluti (x 1000) Composizione %

⁸ Istat (2018) Numeri indici Nic per voci di prodotto; consultabili sul sito www.istat.it

⁹ Uvet-Amex (2018) Business Travel Survey (novembre 2018).

¹⁰ Guizzardi, Pons, Ranieri (2017), “Advance booking and hotel price variability online: Any opportunity for business customers?”, *International Journal of Hospitality Management*, pp. 85,93

Viaggi individuali a propulsione terziario. L'analisi per settori produttivi (Tav. 8) mostra che è il terziario il motore dei viaggi individuali, con quasi 14 milioni di trasferte. La crescita del segmento (+4,0%) è tuttavia inferiore a quella dell'industria (+6,7%) un gap che riflette il migliore clima di fiducia delle imprese rispetto alla congiuntura economica e agli investimenti, anche all'estero. L'internazionalizzazione delle imprese implica maggiori necessità di coordinamento delle produzioni e, quindi, nuovi incontri interaziendali, un segmento che cresce più nell'industria (+3,3%) che nei servizi (+1,4%), dove la maggiore frequenza di riunioni di routine facilita l'adozione di strumenti per comunicare a distanza.

Il quadro è simmetrico se si osservano i viaggi collettivi, dove emerge il -4,4% del comparto manifatturiero nel dato aggregato (fiere più Mice). Il terziario si distingue per il +2,5% del mercato fieristico, un successo relativo che coincide con l'andamento positivo del settore in Italia nei primi 6 mesi del 2018¹¹.

L'arretramento delle trasferte nel Mice – formate per circa due terzi da trasferte per congressi – ha un rilievo particolare, perché sottende un calo di investimenti nella formazione scientifica e tecnologica del capitale umano, che rappresenta un passaggio necessario per alimentare la crescita. Il dato getta ombre sull'attesa espansione congiunturale della nostra economia nazionale nel 2019.

TAV.8 MOTIVAZIONE DEL VIAGGIO D'AFFARI (PROSPETTIVA SETTORIALE)

	Valori assoluti (x 1000)				Variazione rispetto al 2017			
	Incontri clienti fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Mice	Incontri clienti fornitori	Riunioni aziendali	Fiere	Mice
Industria	5.091	1.914	875	1.294	6,7%	3,3%	-0,9%	-6,0%
Terziario	13.906	3.182	2.678	2.759	4,0%	1,4%	2,5%	-3,7%



DIMENSIONE DEL MERCATO: I VALORI

Nel 2018 la spesa per viaggi d'affari supera i 20 miliardi di euro, in crescita del 2,8%, mostrando importanti differenze per segmenti. Aumenta soprattutto il mercato nazionale (+4,2%) dove crescono viaggi, pernottamenti e prezzi. La svalutazione del dollaro e il conseguente maggiore potere d'acquisto delle imprese hanno frenato il mercato internazionale, che si ferma al +2,0%. Continua a diminuire il prezzo medio della trasferta, nonostante l'aumento dell'interesse delle nostre imprese verso mercati sempre più lontani. Questa apparente efficienza nell'acquisto potrebbe però essere legata al mancato reporting di parte dei costi.

Il trasporto incide per il 56,9% sui budget del travel delle aziende italiane, in crescita di appena il 2,2%. L'aumento del costo medio per camera e l'incremento nel numero di pernottamenti sul mercato intercontinentale sostengono la spesa per alloggio (+4,2%).

Nel 2018 la spesa per viaggi d'affari delle imprese private italiane è aumentata del 2,8% rispetto all'anno precedente, superando i 20 miliardi di euro (vedi Tav. 9). Il dato comprende tutte le spese che le aziende con almeno 10 addetti imputano a bilancio come costo dei viaggi d'affari.

Bene il mercato nazionale. Cresce soprattutto il mercato nazionale (+4,2%), sostenuto sia dalla dinamica dei viaggi (+2,8%), sia dall'aumento del costo dei trasporti e dei pernottamenti rispettiva-

mente del 2,9% e 1,2% nella media del dato Istat. Il mercato internazionale sale di "appena" il 2,0%, sintetizzando dinamiche di prezzi e viaggi contrastanti. Dal lato prezzi, cresce il costo del passaggio aereo in Europa (+14,4%), mentre diminuisce quello dei voli intercontinentali (-2,8%) frenato dalla rivalutazione dell'euro rispetto al dollaro. Simulando un dollaro ai livelli del 2017 sull'euro, la spesa per viaggi internazionali sarebbe cresciuta di oltre il 4%, un risparmio di circa 330 milioni di euro per i conti delle aziende italiane.

TAV.9 SPESA PER VIAGGI D'AFFARI (mln di euro)

	Nazionale	Internazionale	Totale
Spesa 2017	6.836	12.836	19.673
Spesa 2018	7.121	13.093	20.215
Variazione '18/'17 (a prezzi correnti)	4,2%	2,0%	2,8%

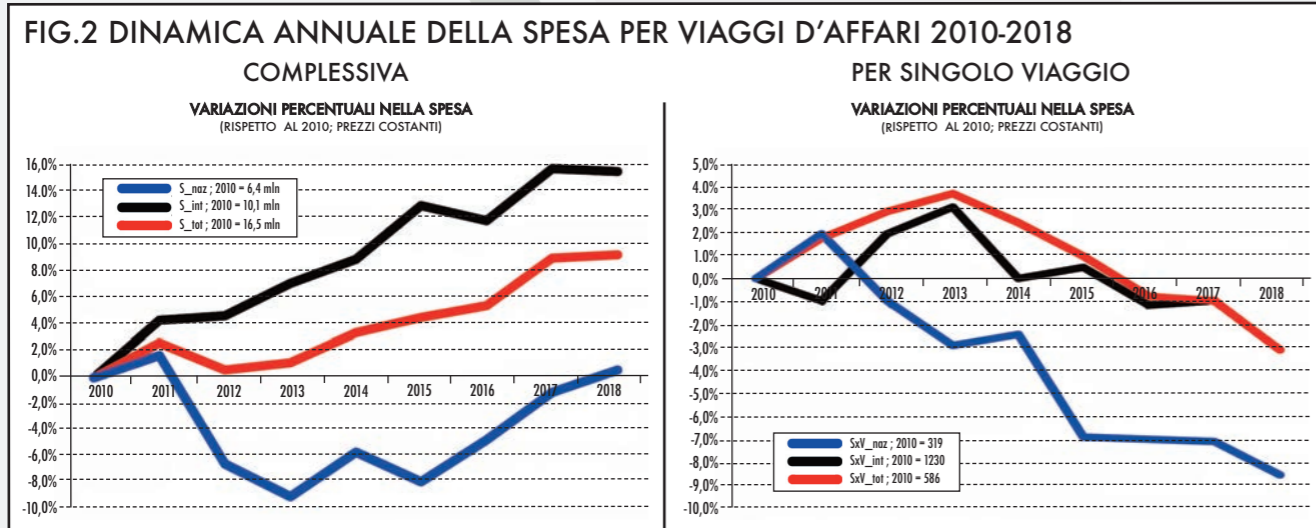
Tra efficienza e mancato reporting. Incrociando prezzi, cambi e volumi, la crescita osservata risulta però inferiore a quella attesa. Il gap sembrerebbe

indicare che gli uffici viaggi sono riusciti ad acquistare le trasferte in modo più efficiente, con un guadagno evidente soprattutto in ambito nazionale e

¹¹ Fiera Milano (2018), Relazione finanziaria semestrale 30 giugno 2018

sul mercato intercontinentale a lungo raggio. La rappresentazione sintetica di questo recupero di efficienza si ha nella dinamica negativa del prezzo medio per trasferta (Fig. 2 destra) che continua a diminuire nonostante l'aumento dell'interesse delle nostre imprese verso mercati sempre più periferici. Quanto osservato potrebbe quindi essere, in parte, legato al mancato reporting di costi di viaggio. La simultanea diffusione delle pratiche di

revenue management e di unbundling possono, infatti, avere trasferito sulle note spese parte dei costi prima contenuti nelle tariffe del servizio di trasporto e pernottamento, con una conseguente riduzione, fittizia, della spesa per viaggi. Quest'ultima è più di recente sostenuta dal mercato nazionale (Fig. 2 sinistra) anche se, nel medio periodo, il mercato internazionale mantiene un vantaggio di 13 punti percentuali.



Dinamica disomogenea della spesa. L'analisi per settori produttivi (Tav. 10) evidenzia una dinamica della spesa disomogenea rispetto a quella delle trasferte soprattutto nel settore manifatturiero, dove sul segmento internazionale la spesa cresce meno dei viaggi nonostante l'aumento della loro durata media. Il risultato è condizionato dalla forte riduzione dei viaggi Mice (i più costosi), dalla svalutazione del dollaro e da un accresciuto know-how delle imprese nel gestire il decentramento produttivo. Sul segmento nazionale la spesa ha invece be-

neficiato della aumentata preferenza verso il trasporto aereo. La maggiore esposizione del terziario nei segmenti nazionale ed europeo non ha permesso al comparto di beneficiare a pieno della rivalutazione dell'euro e la spesa (+2,9%) è cresciuta più che i viaggi. La dinamica a prezzi correnti è tuttavia inferiore all'inflazione, un risultato condizionato sia dalla forte crescita del segmento ferroviario (dove il prezzo del biglietto è sceso del 2,2%), sia dalla maggiore quota di voli low-cost, sia dalla minore durata media delle trasferte.

Trasporto al top del budget. Il trasporto è la voce più rilevante nel budget trasferite delle imprese italiane (56,9% della spesa, vedi Tav. 11). Il progresso rispetto all'anno passato (+2,2%) è però inferiore alla media sia per la crescita nei passaggi aerei nazionali (meno costosi), sia per l'espansione della

quota di vettori low cost, sia per la diminuzione dei prezzi del biglietto ferroviario e dei costi di noleggio e sharing (-0,8%). Il maggiore progresso della spesa per l'auto aziendale è quasi totalmente legato al rincaro del gasolio da autotrazione (+8,3% su base annua).

TAV.10 SPESA PER VIAGGI D'AFFARI 2018 E VARIAZIONI SULL'ANNO PRECEDENTE

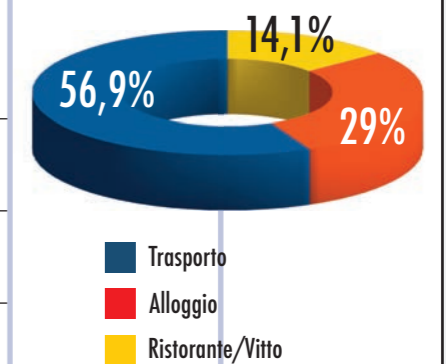
	Valori assoluti (mln di euro)			Variazioni % rispetto al 2017		
	Nazionale	Internazionale	Totale	Nazionale	Internazionale	Totale
Industria	1.514	7.951	9.465	5,9%	2,0%	2,6%
Terziario	5.607	5.143	10.750	3,7%	2,1%	2,9%

La dinamica della spesa per alloggio (+4,2%) sintetizza due tendenze contrapposte. Da un lato, l'aumento del costo medio per camera e l'incremento nel numero di pernottamenti, entrambi più marcati sul mercato europeo. Dall'altro, la crescita dell'escursionismo d'affari sul mercato nazionale, un approccio che gli uffici viaggi utilizzano nel tentativo di ottenere risparmi di spesa facendo leva sul significativo numero di hotel (la grande concorrenza) e la sempre maggiore disponibilità di ta-

riffe scontate online. In realtà, l'unica certezza è che attraverso la pubblicazione online di tariffe composte da un sempre maggior numero di voci e restrizioni, gli hotel hanno ridotto la trasparenza tariffaria, con vantaggi che si può ipotizzare non siano tutti a favore delle aziende acquirenti. L'aumento dell'escursionismo e la crescita dei listini nazionali di appena l'1,3% (dato Istat), hanno limitato al +2,0% il progresso della spesa per i servizi di ristorazione.

TAV.11 RIPARTIZIONE DELLA SPESA PER VIAGGI PER MACROTIPOLOGIA DI PRODOTTO

	Euro (mln)	Quota	Variazioni sul 2017	
			Euro (mln)	%
Trasporto	11.502	56,9%	249	2,2%
- Biglietteria aerea/ferroviaria	7.530	37,3%	153	2,1%
- Auto/noleggi/taxi/trasporti locali	3.720	19,7%	97	2,5%
Alloggio	5.862	29,0%	236	4,2%
Ristoranti/vitto	2.850	14,1%	57	2,0%
Totale	20.215		542	2,8%



6.1 LE PREVISIONI DI SPESA: ANCORA UN ANNO DI CRESCITA

Dopo il 2018, anche il 2019 è previsto in crescita dai travel manager italiani. Le grandi imprese si concentrano tra ottimisti e pessimisti, seppure con una netta prevalenza dei primi (il saldo è del +29%). Le aziende che gestiscono volumi di spesa più piccoli sono più incerte. Anche allargando la prospettiva temporale al triennio 2017-2019 prevale chi ha sia sperimentato sia previsto incrementi di spesa (il 50% del mercato). Quanto osservato è compatibile con un 2019 in crescita tra 3,0 e 4,5 punti percentuali. Le attese rimangono più favorevoli per l'industria, che potrebbe sperimentare crescita vicine al 5%. Il risultato ha però ampi margini di incertezza legati all'evoluzione della nostra economia nazionale, all'acuirsi del sovranismo europeo e del protezionismo globale.

Nel 2017 le aspettative sulla dinamica della spesa erano compatibili con una crescita, nel 2018, tra il 2,5% ed il 4,0%. Il quadro molto favorevole si è poi tradotto in una crescita vicino all'estremo inferiore a causa del rallentamento del commercio mondiale, della scarsa crescita del Pil nazionale e della svalutazione del dollaro. Per il 2019 sembra riproporsi il medesimo schema: il saldo tra rispondenti ottimisti e pessimisti sulla futura evoluzione della spesa è molto positivo (+30%, vedi Tav.12 sinistra) ma la reale dimensione della dinamica futura risentirà inevitabilmente delle (possibili) nuove misure protezionistiche, della tenuta finanziaria dei Paesi emergenti, degli esiti della Brexit e delle elezioni europee, oltre che dei risultati dell'azione del nuovo governo italiano.

Travel manager fortemente ottimisti, spesa in aumento. Il 51% degli intervistati dichiara di attendersi una spesa in aumento per il 2019.

Rispetto a tale percentuale, è poca cosa il 21% dei pessimisti e il 28% che ritiene di mantenere invariato il livello di spesa. Il dato ponderato per la quota di spesa amministrata (Tav.12 destra) indica che questi ultimi sono soprattutto aziende che gestiscono volumi di spesa più piccoli, visto che rappresentano solo il 19% del mercato. Viceversa, le grandi imprese sembrano più certe del futuro concentrandosi tra ottimisti e pessimisti (rispettivamente 55% e 26% del mercato).

È soprattutto il terziario a condizionare il risultato complessivo, con la maggiore concentrazione tanto di ottimisti quanto di pessimisti. Il dato lascia in-

travedere le caratteristiche dell'attuale fase congiunturale, che ha segmentato il mercato tra chi – dopo la crisi – è riuscito ad “agganciare” la ripresa dell'attività industriale (anche all'estero) e/o la timida ripresa dei consumi nazionali.

Nel settore manifatturiero si concentrano le imprese più incerte sulla direzione del trend della spesa, un risultato comunque coerente con la maggiore esposizione di questo comparto al quadro economico mondiale e, quindi, alla grande incertezza sull'evoluzione dell'import-export.

Per valutare meglio le dinamiche dell'attuale fase di espansione in Tav. 13 si sono incrociate le previsioni delle imprese sul 2019 con il risultato realizzato nel 2018, ottenendo, di fatto, un confronto sul triennio 2017-2019. I dati si riferiscono a risposte pesate per la spesa travel amministrata.

Le dinamiche persistono. L'elemento principale che caratterizza il triennio sembra essere la persistenza delle dinamiche di spesa. Solo il 2% degli intervistati ha registrato un 2018 in aumento aspettandosi il 2019 in diminuzione, mentre il 69% prevede variazioni dello stesso segno per due anni consecutivi, con il netto prevalere degli ottimisti. Il saldo tra ottimisti e pessimisti è del 31% e si mantiene elevato anche considerando le aree di ottimismo (l'angolo in alto a sinistra della Tav. 13) e pessimismo.

Per appena il 15% del mercato l'evoluzione della domanda di trasferte non ha trend definito, un dato che è verosimilmente addirittura sovrastimato.

Infatti, i travel manager intervistati potrebbero of-

TAV.12 LA PREVISIONE PER SETTORE

	Previsione 2019 (risposte non pesate)			Previsione 2019 (quote di spesa)		
	Spesa in aumento	Spesa stazionaria	Spesa in diminuzione	Spesa in aumento	Spesa stazionaria	Spesa in diminuzione
Industria	59%	26%	15%	62%	22%	16%
Servizi e distribuzione	42%	31%	27%	50%	16%	34%
Totale	51%	28%	21%	55%	19%	26%

fruire valutazioni prudenti sull'evoluzione della spesa anche solamente perché è “inopportuno” certificare – rispondendo a un'indagine statistica – incrementi di spesa quando si ha come mission aziendale la riduzione della stessa.

Previsione favorevole. In sintesi, quanto riportato dai travel manager intervistati è compatibile con un 2019 in crescita tra 3,0 e 4,5 punti percentuali. Le attese rimangono più favorevoli per l'industria, che potrebbe sperimentare crescita vicine al 5%.

Il risultato è compatibile con un quadro congiunturale stabile e sarà molto influenzato dall'evoluzione della nostra economia nazionale, dal nuovo scenario europeo post-elezione, dal livello del cambio con il dollaro e dall'acuirsi o meno dei conflitti commerciali e del protezionismo. Su tutto vale anche l'ipotesi che la dinamica dei prezzi dei servizi travel rimanga in linea con l'inflazione soprattutto sul mercato nazionale, nel quale l'annunciata aggregazione tra trasporto ferroviario e aereo potrebbe portare a sorprese.

TAV.13 CONFRONTO TRA DINAMICHE PRESENTI E PROSPETTICHE DELLA SPESA (QUOTE DI SPESA)

		Nel 2019			Variazione osservata nel 2018
		Aumenterà	Resterà stazionaria	Diminuirà	
Nel 2018	Aumentata	50%	1%	2%	53%
	Stazionaria	5%	15%	5%	25%
	Diminuita	0%	3%	19%	22%
Attese 2019		55%	19%	26%	100%

7 LA GESTIONE DEI VIAGGI NELLE AZIENDE: ORGANIGRAMMI, RETRIBUZIONI E SODDISFAZIONE

LA "FUNZIONE" VIAGGI ALL'INTERNO DELLE AZIENDE¹²

Gli anni del dopo-crisi hanno cambiato strutturalmente il mercato dei viaggi d'affari che, rispetto al 2007, ha perso spessore ed è mutato sia nell'origine/destinazione, sia nelle opportunità di trasporto, sia nelle modalità di pricing. Il rinnovamento ha interessato anche gli uffici viaggi, modificando le modalità operative e facendo crescere diverse nuove professionalità.

Con questo osservatorio si vuole comprendere se a

questi cambiamenti ha corrisposto la crescita della figura del Travel manager come riconoscimento del ruolo, retribuzione e soddisfazione. L'analisi prende talvolta a riferimento le edizioni 2004 e 2010, che già avevano studiato organigramma e retribuzioni negli uffici viaggi. Nel confrontare i risultati è prudente considerare le sole differenze macroscopiche, più robuste rispetto all'effetto della variabilità campionaria nelle tre indagini.

I 7 MACROTREND DELL'ULTIMO DECENNIO

1. La riduzione del personale degli uffici viaggi, con l'unica importante eccezione dei puri travel manager, e conseguente aumento della spesa media gestita.
2. Il decentramento di alcune mansioni tecniche a responsabili locali o di funzione, se non direttamente ai viaggiatori.
3. Un'accresciuta propensione a rivedere norme e procedure per la gestione dei processi autorizzativi alla trasferta e/o per la scelta dei fornitori.
4. Una maggiore richiesta di supervisione e controllo sulle trasferte (connessa ai punti 2 e 3).
5. L'accentuarsi dell'interesse su temi come la sicurezza del viaggio, la sua sostenibilità, la soddisfazione dei viaggiatori.
6. Nuove modalità di negoziazione con i fornitori, la crescita dell'online deal hunting, e un utilizzo - approssimativo - di internet come benchmark per i prezzi negoziati.
7. La forte crescita dell'utilizzo delle nuove tecnologie; gli strumenti online e mobile diventano il mezzo per cercare di gestire l'accresciuta complessità con meno personale.

¹² I dati di questo paragrafo e dei successivi rappresentano sintesi di quanto osservato nel campione e non possono quindi essere generalizzati all'intera collettività delle imprese italiane. Nella lettura dei risultati va considerata la preponderanza, tra gli intervistati, di imprese con oltre 250 addetti

L'UFFICIO VIAGGI DOPO LA CRISI

Il processo di ristrutturazione industriale avvenuto nel nostro Paese ha diminuito gli organici degli uffici viaggi, portando la spesa media gestita da 174mila a 259mila euro (+49%) tra il 2004 e il 2018 e a un ruolo più attivo dei viaggiatori. La maggiore attenzione al controllo ha implicato costi di apprendimento importanti che raramente si sono tradotti nel riconoscimento di un'autonomia del travel, che rimane in capo soprattutto alla Direzione generale e alle Risorse umane. Il 13% delle aziende intervistate ha almeno un addetto dedicato al travel mentre il 68% fa gestire i viaggi a dipendenti che hanno un'altra mansione principale. Tra questi, sono molto frequenti i manager/dirigente/direttore con inquadramento retributivo da impiegato. Il travel è una mansione tipicamente femminile, se ne occupa un uomo ogni 2,6 donne, ma il rapporto sale a 3,2 nell'industria, dove il 52% degli addetti ha oltre 15 anni di esperienza lavorativa (il 36% nei servizi).

L'ultima crisi congiunturale non ha risparmiato neppure l'ufficio viaggi.

La strada della "razionalizzazione" dei costi e dei processi percorsa da tante aziende ha però determinato l'aumento della complessità del travel mana-

gement. L'indicazione più immediata si ha confrontando la spesa media gestita dall'addetto "medio" rilevata in differenti edizioni di questo osservatorio, che passa da 174mila a 259mila euro (+49%) tra 2004 e 2018 (vedi Tav. 14).

TAV.14 SPESA MEDIA GESTITA

	Spesa pro addetto alla gestione dei viaggi			Variazioni	
	2004*	2010*	2018	'10/'04	'18/'10
Industria	194	290	262	50%	- 10%
Terziario	154	211	256	37%	21%
Totale	174	242	259	39%	7%

*Attualizzata mediante indice dei prezzi al consumo

Il segno della ristrutturazione. La dinamica offre una lettura - dal punto di vista degli uffici viaggi - del processo di ristrutturazione industriale avvenuto nel nostro Paese. L'industria ha aumentato la spesa gestita per unità di personale nell'immediato dopo-crisi (+50% tra 2004 e 2010), un incremento compatibile con il ridimensionamento del 30%

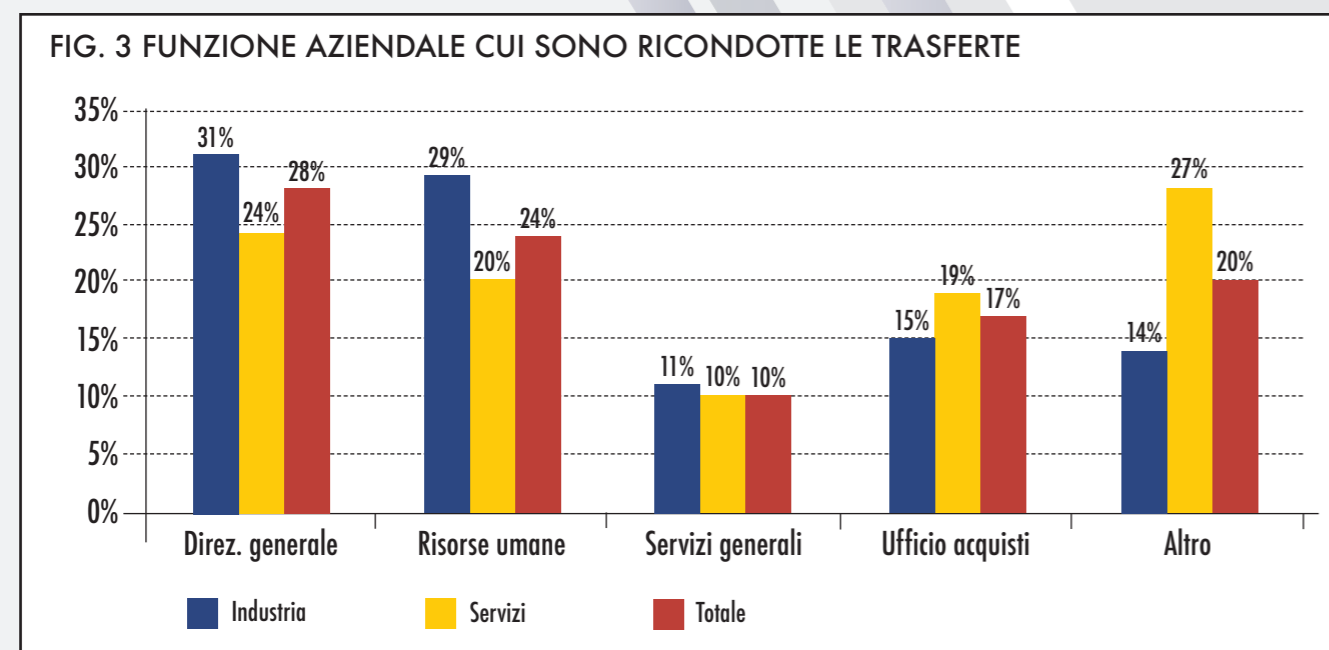
degli addetti negli uffici viaggi. Durante la fase di ripresa dell'economia (tra il 2010 e il 2018) si è registrata una inversione di tendenza. La forte propensione a investire all'estero e la conseguente necessità di gestire viaggi complessi aumenta gli organici del 25% (-10% il valore della spesa gestita pro capite). Gli uffici viaggi del terziario hanno, vi-

ceversa, mostrato una maggiore resilienza durante la fase acuta della crisi ma, negli ultimi 8 anni, non hanno manifestato segni di ripresa occupazionale. La spesa gestita pro capite si è uniformata a quella dell'industria arrivando a 256mila euro, in un quadro post-crisi caratterizzato da molte fusioni e acquisizioni transnazionali che hanno al contempo aumentato il costo medio del viaggio e depotenziato gli uffici viaggi delle controllate italiane.

Gli strumenti di gestione evolvono. Alla maggiore spesa gestita per unità di personale ha corrisposto una evoluzione degli strumenti di gestione. I self booking tool, le app su mobile e i nuovi strumenti di pagamento hanno favorito uno schema di gestione a "base allargata", nel quale anche i viaggiatori sono coinvolti in alcune mansioni prima appannaggio esclusivo delle travel management company o dell'ufficio viaggi. La gestione dei pro-

cessi di trasferta ha quindi implicato una maggiore attenzione al controllo, con costi di apprendimento e implementazione importanti che non si sono accompagnati al riconoscimento di una specifica autonomia della gestione dei viaggi. Questa rimane in capo soprattutto alla Direzione generale e alle Risorse umane (rispettivamente nel 28% e nel 24% dei casi; vedi Fig. 3), funzioni dove è più difficile capitalizzare l'esperienza diretta della maggior parte dei viaggiatori visto che si viaggia raramente e generalmente con standard qualitativi elevati. Rispetto a valutazioni di osservatori precedenti, si riduce la quota appannaggio della Direzione acquisti (17%). La polverizzazione dell'offerta, l'elevata variabilità dei prezzi, l'unbundling e i vincoli di disponibilità hanno probabilmente contribuito a rendere "indipendente" il buyer di trasferte. Il dubbio è se, parallelamente, si sia compresa la necessità di investire sulle sue competenze in ambito travel.

FIG. 3 FUNZIONE AZIENDALE CUI SONO RICONDOTTE LE TRASFERTE



Poco investimento sulla professionalità. Infatti, le aziende sembrano investire poco su professionalità specifiche. Solo il 13% ha almeno un Tm dedicato, ovvero un dipendente che impiega più del 95% del suo orario di lavoro nella gestione delle trasferte (vedi Tav. 15). Il dato – seppure in crescita rispetto alle precedenti rilevazioni (nel 2004 erano il 5%) – è poca cosa rispetto al 68% delle imprese che fa gestire le trasferte a dipendenti che hanno un'altra mansione principale. Però, il biglietto da visita informa che il 33% delle imprese ha un manager/dirigente/direttore del travel (non come classe stipendiale) e la quota sale al 52% tra chi oc-

cupa almeno il 50% del proprio tempo nella mansione. Il paradosso è, quindi, che non tutti i "travel manager" sono impiegati principalmente nella gestione dei viaggi e pochissimi sono quelli dedicati in esclusiva. I più esperti tra i rispondenti sono impiegati nell'industria (in media 15,2 anni di esperienza nel travel); nel terziario si scende a 12,7 anni. Non sembra un caso che vi sia maggior turnover nel segmento nel quale è più alta la quota di viaggi brevi da gestire e inferiore la quota di "travel manager". Il travel è una mansione tipicamente femminile: se ne occupa un uomo ogni 2,6 donne, ma il rapporto sale a 3,2 nell'industria.

TAV.15 L'UFFICIO VIAGGI IN AZIENDA

	Industria	Terziario	Totale
Esiste almeno un dipendente dedicato totalmente al travel management	16%	11%	13%
Il "travel manager" ha un'altra mansione principale	70%	67%	68%
Aziende che prevedono la qualifica (non stipendiale) di manager/dirigente/direttore per chi gestisce il travel	38%	29%	33%
Anzianità media in servizio (anni)	15,2	12,7	13,9
Rapporto di femminilità	3,2	2,2	2,6

RETRIBUZIONI E SODDISFAZIONE NELL'UFFICIO VIAGGI

In azienda, risultare formalmente addetto ai viaggi riconosce livelli più alti di retribuzione solo per il livello impiegatizio; per le qualifiche più alte la retribuzione è inferiore del 20%. Nonostante questo, solo il 18% degli impiegati nel travel ritiene di guadagnare "il giusto", dato che spesso hanno responsabilità da manager.

Gli uomini hanno un inquadramento retributivo migliore ma occuparsi del travel come mansione principale riduce notevolmente il gap tra generi. La maggiore esperienza lavorativa nel travel penalizza la carriera, un effetto che si riduce per le figure che si occupano solo marginalmente di viaggi. In generale, chi se ne occupa come mansione principale ha una soddisfazione per il proprio lavoro più bassa, legata alla sottovalutazione della funzione e, in alcuni casi, a minori opportunità per fare emergere le proprie capacità.

Per misurare il valore assegnato alla gestione dei viaggi si sono analizzate le retribuzioni lorde annue dei rispondenti e le loro aspettative (vedi Tav. 16), distinguendo chi indica in modo esplicito "travel" o "viaggi" sul proprio biglietto da visita da chi indica altre mansioni.

Risultare formalmente addetto ai viaggi riconosce livelli più alti di retribuzione solo per il livello impiegatizio. Lo stipendio medio lordo, comprensivo di premi ed extra, passa da 30 a 35mila euro, un incremento giustificato dal fatto che nella maggior parte delle aziende l'impiegato è il massimo inquadramento stipendiale nella "funzione travel", anche

se non è raro essere identificati come manager/dirigente/direttore del travel. Al contrario, quando si è inquadrati come quadri o dirigenti, occuparsi esplicitamente di travel è penalizzante. La retribuzione media è più bassa del 20% per la maggiore probabilità di avere salari bassi o intermedi e la simultanea minore frequenza di salari elevati (solo il 38% tra i travel manager guadagnano più di 50mila euro, contro il 73% tra i manager).

Ok, lo stipendio è giusto. L'analisi delle dinamiche salariali mostra un quadro opposto. Avere la qualifica di quadro/dirigente e lavorare formalmente nel travel

TAV.16 LE RETRIBUZIONI NEL TRAVEL MANAGEMENT

	Retribuzione lorda (compresi premi ed extra)				Aumenti ricevuti nei passati 3 anni o attesi entro i prossimi 2	Ritiene di guadagnare "il giusto"
	Fino a 30.000 euro	30.000 - 50.000 euro	Oltre 50.000 euro	Media (stimata)		
Ha travel/viaggi nella funzione						
Quadro	13%	50%	38%	46.000	63%	75%
Impiegato	35%	59%	6%	35.000	50%	18%
Non ha travel/viaggi nella funzione						
Quadro/Dirigente	0%	27%	73%	58.000	45%	45%
Impiegato	61%	37%	3%	30.000	58%	34%

aumenta dal 45% al 63% la probabilità di un aumento stipendiale. Alla maggiore probabilità è anche associata una valutazione molto positiva sulla propria retribuzione, visto che ben il 75% degli intervistati ritiene di guadagnare il giusto. Al contrario, solo il 18% degli impiegati che nella loro qualifica hanno la parola viaggi o travel si ritiene soddisfatti dello stipendio anche se è, in media, più alto di quello di altri impiegati. L'apparente contrasto rivela le aspettative retributive disattese dei tanti impiegati che svolgono mansioni da travel manager senza essere nemmeno quadri. Nelle Pmi o con ridotta propensione al viaggio non sono rari i dirigenti che si occupano della gestione

delle trasferte seppure come mansione accessoria e, in media, per il 10% dell'orario lavorativo.

Funzione sottovalutata. La probabilità di avere un inquadramento retributivo migliore è sempre più alta per gli uomini (vedi Tav. 17), ma se si distingue tra addetti "prestati" al travel e addetti che se ne occupano come mansione principale, si scopre che occuparsi di viaggi per più del 50% del proprio orario lavorativo riduce il gap tra generi. La maggiore esperienza lavorativa nel travel penalizza la carriera, anche se l'effetto si riduce per le figure che si occupano solo marginalmente di viaggi. I due dati lasciano trasparire la sot-

TAV.17 GENERE, ANZIANITÀ IN RUOLO E SODDISFAZIONE DEI TRAVEL MANAGER

	Donna	Uomo	Meno di 10 anni	Più di 10 anni	È soddisfatto del suo lavoro? (2 = per nulla; 10 = pienamente)
Quadro	19%	25%	30%	16%	6,7%
Impiegato	81%	75%	70%	84%	6,5%
Mansione accessoria					
Quadro/Dirigente	11%	47%	25%	18%	7,1%
Impiegato	89%	53%	75%	82%	7,7%

tovalutazione della funzione e le maggiori difficoltà nel fare emergere le proprie capacità nel corso del tempo se impiegati nella gestione dei viaggi come mansione principale. La domanda circa la soddisfazione per il proprio lavoro fornisce la sintesi: chi ha il

travel come mansione principale è meno soddisfatto. Il gap è molto più evidente tra gli impiegati che hanno più spesso la responsabilità della gestione delle trasferte e, quindi, aspettative più elevate di un pari livello che ha il travel solo come mansione accessoria.

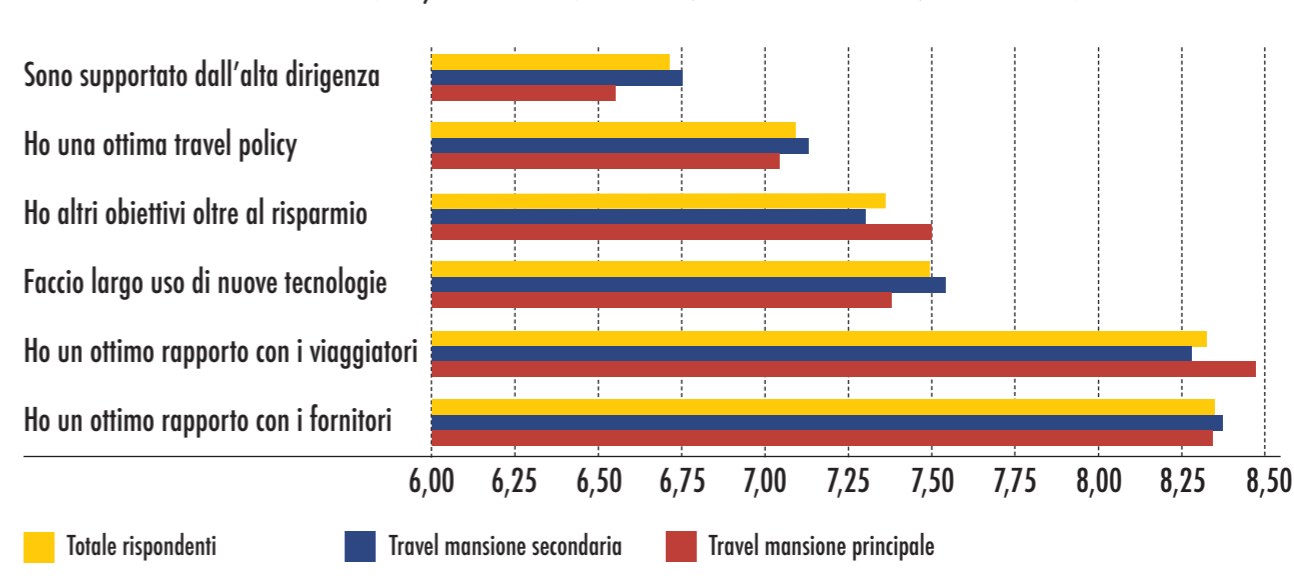
AMBIENTE DI LAVORO E SODDISFAZIONE DEI TM

Le valutazioni dei travel manager riguardo l'ambiente di lavoro sono positive e, in media, certificano l'esistenza di condizioni per svolgere bene la propria mansione. Tuttavia, il supporto dell'alta dirigenza, la qualità della travel policy e l'accesso alle nuove tecnologie rappresentano potenziali criticità. I rapporti personali con fornitori e viaggiatori sono invece giudicati ottimi, un'attestazione della professionalità di chi è chiamato a gestire la conflittualità con i clienti interni applicando processi autorizzativi ed esercitando il controllo.

L'ufficio viaggi ha compiti e mansioni molto diversificate, che impattano da un lato sul margine operativo lordo e dall'altro sulla mobilità (e la soddisfazione) dei dipendenti dell'azienda. Un ambiente di lavoro complesso, nel quale è importante potere contare su buoni rapporti personali, collaudati strumenti di lavoro e obiettivi gestionali chiari. Si è quindi chiesto agli intervistati di esprimere con una valutazione da 2 a 10 (dove il 6 rappresenta l'idea di sufficienza) il grado di accordo rispetto a una descrizione ipotetica del loro ambiente di lavoro. Le descrizioni sono sempre declinate in positivo o fanno riferimento a quelle che dovrebbero essere le mansioni del Travel manager tipo. Così, più basso è l'accordo, più "difficile" è l'ambiente di lavoro. In Fig. 4 sono rappresentati i risultati. Tutte le dimensioni analizzate riportano gradi di accordo medio superiore alla sufficienza e in certi casi molto vicini a 8,5, un risultato che certifica l'esistenza (in media) delle condizioni per svolgere bene il lavoro di Travel manager.

Supporto e travel policy potenziali criticità. Tuttavia, l'analisi dei gap tra valutazioni, indica che il supporto dell'alta dirigenza e una travel policy sotto le attese rappresentano potenziali criticità in molti ambienti di lavoro. Il rischio è più sentito da chi ha, come mansione principale, la gestione dei viaggi, compito che ha anche, più di frequente, altri obiettivi oltre il risparmio. La risposta deve essere intesa come obiettivi nell'ambito del travel (per esempio una maggiore attenzione ai rapporti con i viaggiatori), visto che chi gestisce i viaggi come mansione accessoria si occupa per definizione di altri obiettivi, che lo portano a fare un maggiore uso delle nuove tecnologie (Nt). Il risultato sottolinea la bassa propensione delle aziende italiane a investire per personalizzare le Nt alle esigenze dell'ufficio viaggi. La gran parte dei rispondenti si è mostrata in pieno accordo con il fatto che gestire le trasferte permette di costruire ottimi rapporti personali con fornitori e viaggiatori. L'accordo è elevato soprattutto tra chi ha il travel come mansione

FIG. 4 RAPPORTI PERSONALI, STRUMENTI DI LAVORO E OBIETTIVI GESTIONALI



principale e vede quindi nella comunicazione con i viaggiatori la base su cui fondare le richieste di attenzione per la travel policy. Il risultato non è certo scontato, perché il decentramento di molte scelte di viaggio ai viaggiatori pone crescenti problemi di autorizzazione e controllo, che rischiano

di aumentare la conflittualità (e l'insoddisfazione) dei dipendenti. Questo suggerisce che i Tm italiani sono in grado di creare valore per i clienti interni dell'azienda, come avviene nel caso dei manager nella funzione marketing e pubblicità a cui è chiesto di curare le relazioni con i clienti esterni.

7 LA SODDISFAZIONE DEI TM: «COINVOLGETEMI APPIENO!»

Lo studio dei fattori associati alla soddisfazione evidenzia che per chi si occupa di gestire i viaggi come mansione accessoria la cosa più importante è "non avere grane". Non essere reperibile fuori orario e trovare un ufficio viaggi con strumenti, procedure e rapporti collaudati è infatti cruciale per essere soddisfatti. Un elevato supporto da parte della dirigenza e avere altri obiettivi oltre il risparmio sono ulteriori elementi di soddisfazione. Il livello del reddito è importante, ma lo sono molto di più gli incrementi retributivi attesi per la mansione accessoria.

Simmetricamente, per chi ha il business travel come mansione principale, un reddito basso e lo scarso coinvolgimento personale sono fattori associati all'insoddisfazione. Tra i più soddisfatti quelli inquadrati nella Direzione generale e che fanno largo uso delle nuove tecnologie. Dovere semplicemente risparmiare è un ulteriore elemento di soddisfazione, contrariamente a quello che accade per chi ha il travel come mansione accessoria. Per gestire i viaggi è quindi tollerata una minore qualificazione, una posizione che ostacola la formazione di una professionalità specifica e le progressioni di carriera.

Per comprendere se e quanto la soddisfazione del Tm si associa a elementi come la remunerazione, le aspettative, i rapporti personali, gli strumenti di lavoro e gli obiettivi gestionali si è fatto ricorso a una tecnica statistica nota come analisi delle corrispondenze, concepita per indagare l'esistenza di schemi di associazione tra variabili qualitative. L'output di questa tecnica esplorativa è un grafico sul quale sono rappresentati, mediante punti, sia i livelli di soddisfazione, sia le caratteristiche dell'ambiente di lavoro considerate. La loro distanza rappresenta visivamente il grado di associazione: più è grande, minore è l'associazione.

L'analisi è stata condotta separatamente per chi ha il travel come mansione principale oppure accessoria. Per facilitare la lettura dei due grafici si sono eliminate le caratteristiche che non avevano una associazione chiara e si sono evidenziate 3 aree associate ad altrettanti livelli di soddisfazione: insoddisfatti del proprio lavoro (che giudicano la

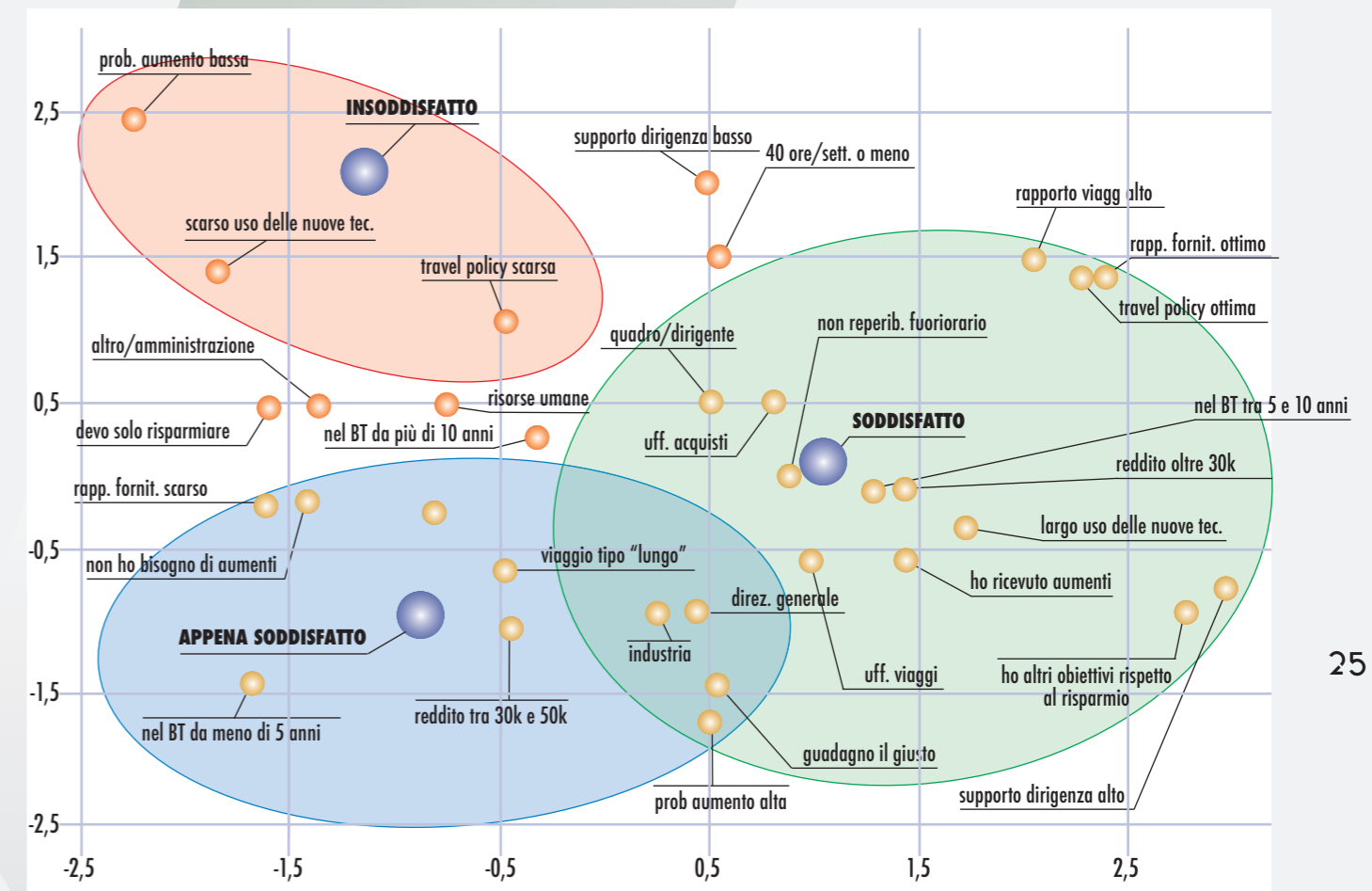
loro soddisfazione tra 2 e 5), appena soddisfatti del proprio lavoro (da 6 a 7), molto soddisfatti del proprio lavoro (da 8 a 10).

Risparmiare tempo. I risultati indicano che la prima determinante della soddisfazione di chi ha la gestione dei viaggi come mansione secondaria è il "risparmio" di tempo (più che l'aumento di reddito, vedi Fig. 5). La soddisfazione del Tm "in prestito" è molto legata al non essere reperibile fuori orario di lavoro e a non dovere sottrarre troppo tempo alla propria attività lavorativa principale. In particolare, sono associate all'essere soddisfatto caratteristiche come trovare una struttura attiva (un ufficio viaggi) con una buona travel policy e ottimi rapporti personali con viaggiatori e fornitori. Coerentemente al fatto di dovere compiere il "minimo sforzo" si è soddisfatti quando si proviene dall'Ufficio acquisti o dalla Direzione generale, si ha già una esperienza nella gestione dei viaggi tra 5 e 10 anni (oltre inizia

a diventare elemento di insoddisfazione) e si è un quadro/dirigente così da potere verosimilmente contare sull'aiuto di almeno un impiegato. Interessante sottolineare che avere altri obiettivi oltre il ri-

sparmio è un elemento di soddisfazione per chi è part-time nell'ufficio viaggi ed è quindi verosimilmente soddisfatto se riesce a valorizzare nel travel le peculiarità della sua mansione principale.

FIG.5 ASSOCIAZIONE TRA CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE DI LAVORO E SODDISFAZIONE GESTIONE DEI VIAGGI MANSIONE SECONDARIA



L'importanza degli incentivi. Un reddito elevato non è certo motivo di insoddisfazione ma per queste figure è più importante il livello dello stipendio associato alla mansione principale o avere ricevuto/attendere incentivi per la mansione accessoria. A conferma, non avere prospettive di aumento entro due anni è uno dei principali elementi associati all'insoddisfazione assieme a dovere mettere mano alla travel policy, perché giudicata insufficiente, e non avere il supporto delle nuove tecnologie nella gestione routinaria (viaggi brevi). Occuparsi di viaggi lunghi è un elemento associato a un livello medio di soddisfazione, così come essere arrivati a occuparsi di business travel da poco.

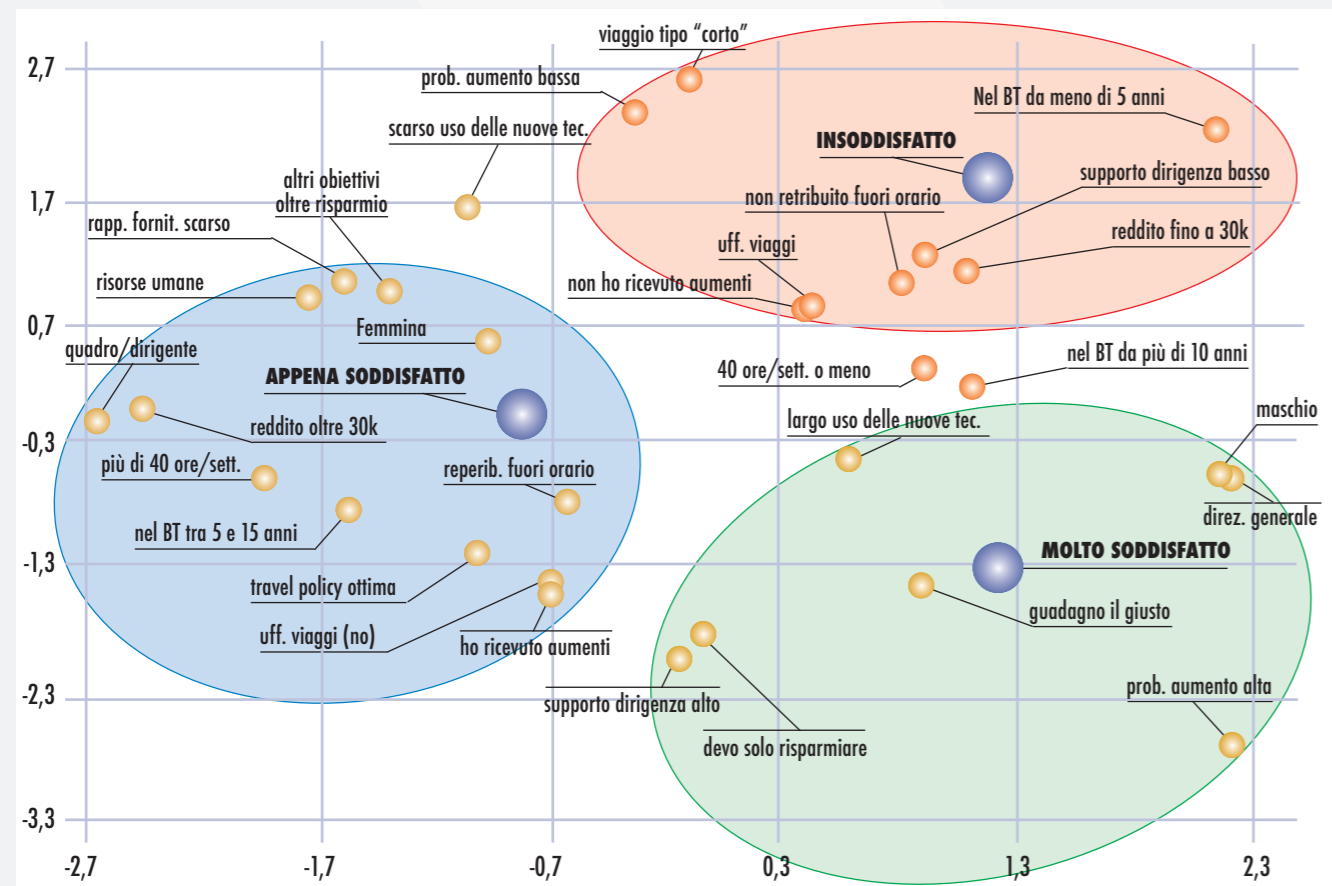
Impossibilità di essere utili uguale insoddisfazione. Al contrario, per chi si occupa della gestione delle trasferte come mansione principale le carat-

teristiche dell'ambiente di lavoro più associate alla insoddisfazione sono sia quelle reddituali, sia quelle che ostacolano un completo coinvolgimento nella mansione (vedi Fig. 6).

Un reddito basso e nessuna prospettiva aumentano la probabilità di essere insoddisfatti ma è soprattutto l'impossibilità di essere utili ai viaggiatori a determinare l'insoddisfazione.

In particolare, avere poca esperienza (meno di 5 anni), poco supporto dalla dirigenza, non essere reperibili fuori orario di lavoro e gestire viaggi corti – dove i viaggiatori hanno sufficiente expertise per fare da soli – sono elementi strettamente associati all'insoddisfazione. In coerenza, avere un ufficio viaggi o lavorare più di quaranta ore a settimana sono aspetti collocati lontano (nel quadrante in basso a sinistra) dal punto che identifica i rispondenti insoddisfatti.

FIG.6 ASSOCIAZIONE TRA CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE DI LAVORO E SODDISFAZIONE GESTIONE DEI VIAGGI MANSIONE PRINCIPALE



Se non fosse che essere uomo è una caratteristica associata all'essere soddisfatti, si potrebbe dire che il travel manager soddisfatto ha le caratteristiche di una "primadonna" al centro dell'attenzione. Essere inquadrati nella Direzione generale e fare largo uso delle nuove tecnologie sono altri fattori associati con le maggiori valutazioni di soddisfazione.

"Del travel si può occupare chiunque". Dovere semplicemente risparmiare è un ulteriore elemento di soddisfazione. Il risultato è di difficile lettura perché indicherebbe una volontà di disimpegno di chi si occupa della gestione delle trasferte come mansione principale contrapposta al fatto che, quando il travel è una mansione accessoria, avere altri obiettivi oltre il risparmio aumenta la soddisfazione. La chiave per comprendere il puzzle crediamo sia nella miopia con la quale le aziende valutano l'output della gestione dei viaggi. In molti casi il risparmio è più importante o semplicemente più facile da misurare visto che, raramente, le aziende valutano i risultati della gestione dei viaggi con sistemi di monitoraggio differenti da quelli di conto economico utilizzati per la funzione acquisti.

Non misurare l'output in tutte le sue dimensioni rende evidente che la qualificazione tollerata per un "manager" dei viaggi aziendali è inferiore a quella richiesta a un manager di altre funzioni. Estremizzando: "del travel si può occupare chiunque", una posizione che ostacola sensibilmente sia la formazione di una professionalità specifica, sia le progressioni di carriera.

Ancora una volta questo osservatorio ha messo in luce che il problema della "emancipazione" del ruolo di travel manager non può essere in alcun modo risolto senza modificare obiettivi gestionali e misure statistiche.

Circa gli obiettivi, occorre riconoscere che l'ufficio viaggi deve migliorare sia il margine operativo lordo, sia la mobilità e la soddisfazione dei dipendenti. Basterebbe solo un poco di coerenza, visto che, quando a viaggiare è l'alta dirigenza, più che la riduzione dei costi è spesso importante la soddisfazione del viaggiatore.

Circa la misura, occorre investire nel monitoraggio degli output del travel management siano essi maggiore risparmio, sicurezza, soddisfazione o minori tempi di viaggio o di processo, consci che spesso è

necessario ottimizzare l'acquisto rispetto a tutte queste dimensioni. Alla base di tutto, però, rimane la formazione professionale del travel management. Purtroppo le università latitano, proiettate come sono a preparare

specialisti nella gestione del turismo solamente in ambiti leisure o Mice. L'unica eccezione un Corso di formazione universitario promosso da questo osservatorio e attivato presso l'Università di Bologna.

APPENDICE (NOTE METODOLOGICHE)

Il Nuovo Osservatorio sui Viaggi Aziendali (Nova) ha concluso la sua terza edizione. Promosso da importanti player del mercato dei viaggi – AirPlus International, Amadeus, HRS, e Lufthansa Group –, l'osservatorio ha il supporto scientifico e tecnico del Centro di Studi Avanzato sul Turismo dell'Università di Bologna. L'indagine, realizzata in due tornate a giugno e novembre 2018, ha intervistato direttamente i responsabili della gestione dei viaggi di un campione di imprese con 10 o più addetti della manifattura e del terziario, stratificato per dimensione e settore produttivo. Escludere le piccole imprese, che realizzano una quota tutto sommato marginale dei viaggi complessivi, permette di ottenere stime accurate senza incidere in modo rilevante sul valore informativo dei risultati. L'universo è definito ricorrendo all'archivio Asia; rappresenta circa il 6% delle imprese attive in Italia ma ben il 54% degli addetti.

L'intervista all'azienda, oltre a essere più appropriato da un punto di vista teorico¹³, permette di approfondire aspetti altrimenti non rilevabili quali: i costi imputati a bilancio come spese per trasferte, le aspettative sulla futura evoluzione della domanda, le strategie e la soddisfazione di chi gestisce le trasferte in azienda. Si è scelto un piano di campionamento stratificato a uno stadio. La previsione di realizzare un numero compreso tra 120 e 170 interviste ha consigliato di limitare il numero degli strati a 4. Come variabili di stratificazione sono state considerate la dimensione (meno di 250, e 250 o più addetti) e la classificazione produttiva (manifattura e terziario). I risultati ottenuti nelle precedenti indagini che hanno consentito di ottenere una stima preliminare della va-

rianza di strato utilizzata per determinare la numerosità campionaria rispetto alla classificazione produttiva. Rispetto alla dimensione si è invece vincolato a priori la numerosità complessiva nei due strati (grandi imprese e Pmi) al 50% per garantire un maggiore controllo della variabilità campionaria nelle imprese più grandi.

L'indagine si è chiusa il 30 dicembre 2018 con 160 rispondenti, di cui 102 già rispondenti l'anno precedente. Il processo di raccolta dei dati ha riguardato circa 1500 aziende; la frazione di campionamento complessiva è quindi pari allo 0,06% e sale al 1,9% se si considerano le sole imprese con più di 250 addetti. Il processo di verifica della coerenza interna delle risposte è basato sull'analisi delle somme percentuali e sul controllo del rapporto tra spesa in viaggi d'affari e addetti e/o fatturato.

Le imprese che presentavano valori considerati anomali perché superiori a 3 volte lo scarto quadratico medio di strato, sono state ricontattate. Il trattamento della mancata risposta parziale è stato affrontato dapprima visitando i siti internet delle aziende e imputando le informazioni mancanti qualora pubblicate; successivamente si è ricorsi a metodologie hot-deck dopo avere determinato le classi di imputazione in base alle variabili Ateco, addetti, e costo medio del singolo viaggio (classi).

Nel caso fossero tali informazioni a mancare, si è provveduto a contattare il non rispondente; solo nel caso di ulteriore non risposta si è imputato dato attraverso correlazioni con variabili note o (quando disponibili), con le informazioni comunicate dagli stessi intervistati nelle indagini precedenti.

¹³Per una disamina più approfondita si veda: A. Guizzardi (2003) "Misura ed Analisi dei Viaggi nel Segmento Affari", in: "Il pensiero e la scienza nel turismo italiano" pp. 75 - 84, Ministero delle Attività Produttive, Direzione Generale per il Turismo, Roma

