

L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DI TRAVEL MANAGER

CONSIDERAZIONI PER LE SOCIETÀ
DI GESTIONE DI VIAGGI (TMC)



BENVENUTI



UNO STUDIO APPROFONDITO REALIZZATO SUL RUOLO DEI TRAVEL MANAGER

Stephane Aita

Vice President Western Europe
Sabre Travel Network

Non è una novità che oggi i travel manager trascorrono la propria giornata lavorativa passando senza sosta da un'attività all'altra, dovendo contemporaneamente tener conto delle varie priorità da rispettare. Questo lavoro comporta una serie di responsabilità di vario genere, tra cui la negoziazione degli accordi con i fornitori e la redazione di policy di viaggio per la tracciabilità dei viaggiatori.

Spesso ci si chiede quali siano le sfide principali che devono affrontare oggi i travel manager, e fino a che punto si evolveranno le loro competenze nel corso dei prossimi anni.

Per rispondere a questa e ad altre domande, abbiamo condotto insieme alla GBTA Foundation un progetto di ricerca intitolato "Una giornata tipo: Il Ruolo del Travel Manager", uno studio ampio e dettagliato realizzato su questa figura, che ha portato ad alcune scoperte di grande rilievo.

Questo documento analizza le varie sfide a cui i travel manager dovranno far fronte nel corso di questa transizione, ovvero:

- In che modo i progressi tecnologici influiranno sulla figura del travel manager come la conosciamo oggi
- La necessità di allineare maggiormente l'analisi dei programmi di viaggio con le aspettative dei dirigenti di più alto livello
- Perché i travel manager devono transitare verso una posizione più strategica all'interno dell'organizzazione
- In che modo il rafforzamento delle relazioni con le TMC può aiutarli a offrire un servizio di più grande valore

Mi auguro che le informazioni contenute in questo studio possano offrirvi un utile spunto di riflessione per la vostra attività e i vostri clienti.

SINTESI

Grazie alla continua espansione globale dei mercati e delle imprese, la domanda di viaggi d'affari è in costante aumento. Indipendentemente dai diversi cicli economici, la necessità di incontrarsi personalmente è rimasta un'esigenza imprescindibile per le aziende. Di conseguenza, il volume dei viaggi d'affari è rimasto solido e resistente.

Oggi ci troviamo a un punto di svolta nell'organizzazione delle trasferte di lavoro: il ruolo dei travel manager e delle società di gestione di viaggi (TMC) con cui collaborano viene fortemente influenzato dai trend attuali, così come il modo in cui queste figure creano valore per le aziende nelle quali operano. Perché oggi ci troviamo a un punto di svolta? Alla base di questo cambiamento vi sono le nuove tendenze originate dall'elettronica di consumo: le sempre maggiori aspettative dei viaggiatori, l'ampliamento dell'influenza degli uffici acquisti nei progetti di acquisto dei viaggi, il costante aumento della diffusione dei dispositivi mobili; queste sono solo alcune delle dinamiche di mercato che influenzano il ruolo dei travel manager.

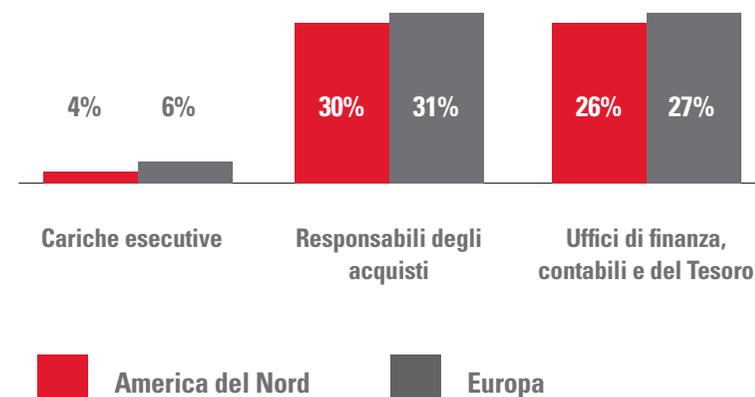
Ogni cambiamento apre le porte a nuove opportunità. Per i travel manager, ciò significa analizzare le mansioni e funzioni che svolgono attualmente e individuare tutte le

aree in cui vi è possibilità di miglioramento, in modo da poter apportare maggiore valore alle proprie organizzazioni. Di fondamentale importanza è anche riuscire ad avere chiaro in mente il modo in cui si evolverà la figura dei travel manager in futuro.

Queste sono le domande a cui Sabre e GBTA (Global Business Travel Association) hanno voluto rispondere attraverso questo studio. La nostra ricerca si concentra sul ruolo dei travel manager e sul valore aggiunto che questa figura apporta all'azienda presso la quale lavora. "Una giornata Tipo: Il Ruolo del Travel Manager" (ottobre 2014) è uno studio approfondito realizzato sull'argomento, in cui si analizzano il modo in cui i travel manager si identificano nel proprio ruolo, le basi su cui misurano il successo dei loro programmi di viaggio e, infine, le loro previsioni riguardo all'evoluzione del proprio ruolo nel corso dei prossimi anni.

Non sorprende che i risultati di questo studio abbiano confermato un profilo già noto che vede il travel manager spesso costretto a svolgere un enorme volume di attività varie pur di portare a termine le proprie consegne, trascurando per forza maggiore la necessità di dedicare più tempo agli aspetti più strategici del proprio lavoro.

A chi devono rispondere i travel manager?



**OGGI CI TROVIAMO DI FRONTE
A UN PUNTO DI SVOLTA
NELL'ORGANIZZAZIONE DEI
VIAGGI DI LAVORO**

Dover passare da una priorità operativa all'altra è la maggiore sfida per i travel manager di oggi. La gestione della routine quotidiana, nella sua complessità, potrebbe limitare la capacità del travel manager di focalizzarsi sulla pianificazione strategica di lungo termine. Inoltre la grande quantità e varietà di mansioni svolte dai travel manager rende per loro complicato riuscire a creare una relazione solida e costruttiva con i dirigenti della propria azienda. La mancanza di un focus strategico e la difficoltà nell'ottenere l'attenzione e il consenso dei dirigenti sono temi ricorrenti che si ripresentano svariate volte nello studio realizzato.

Alla domanda "come credi che cambierà il tuo ruolo nel futuro?" molti travel manager hanno sottolineato come la tecnologia sarà il fattore determinante nell'evoluzione del settore dei viaggi: si tratta quindi di un elemento imprescindibile per riuscire a diventare più efficienti e accrescere la propria influenza all'interno dell'organizzazione. A ogni modo, la maggior parte degli intervistati ha risposto dichiarando di non aspettarsi un grande cambiamento nelle attività da svolgere entro i prossimi tre-cinque anni, mettendo così in luce una chiara difficoltà nell'analizzare i trend attuali e prevedere quelli futuri.

Come possono trarne beneficio le TMC? Aiutando i travel manager a transitare verso una posizione più strategica all'interno della loro organizzazione. La nostra ricerca indica che il legame che intercorre travel manager e TMC è di natura prevalentemente transazionale e tattica, basato più che altro su attività operative.

La capacità delle TMC di rispondere alle nuove e sempre maggiori richieste ricevute dai travel manager, così come la loro capacità di prevederne e anticiparne gli sviluppi futuri, sarà un fattore cruciale per il successo delle TMC stesse.



**LA TECNOLOGIA OFFRE
UN'OPPORTUNITÀ
SENZA PRECEDENTI
PER TRASFORMARE
UNA RELAZIONE
PREVALENTEMENTE
OPERATIVA IN UNA
COLLABORAZIONE
PIU' STRATEGICA**



INDICE DEGLI ARGOMENTI



1: I VIAGGI D’AFFARI A UN BIVIO	6
2: LA GIORNATA TIPO DI UN TRAVEL MANAGER	16
3: VERSO UN SERVIZIO MIGLIORE	19
4: GUIDA AL FUTURO DEI VIAGGI AZIENDALI	21
APPENDICE	24

1

**I VIAGGI D'AFFARI
A UN BIVIO**



I VIAGGI D'AFFARI A UN BIVIO

ALLA SCOPERTA DELLE SFIDE FUTURE

Sopravvivendo a cicli economici di diversa natura e riuscendo ad uscirne ancora più forti di prima, sia i travel manager che le TMC hanno dimostrato appieno la loro capacità di adattamento. Guardando al futuro, questa capacità di adattamento sarà di fondamentale importanza per affrontare e superare le nuove sfide poste dalla complessità del mercato, le crescenti richieste dei viaggiatori e le modifiche nelle procedure di acquisto dei viaggi.

Le TMC devono concentrarsi su alcuni aspetti cruciali relativi alla struttura del loro business, al modo in cui vendono i propri prodotti, e alla migliore allocazione possibile delle risorse per servire i propri clienti. In sintesi una riconsiderazione sugli aspetti più critici della propria organizzazione interna che riguarderà prevalentemente:

■ Mancanza di una mentalità strategica

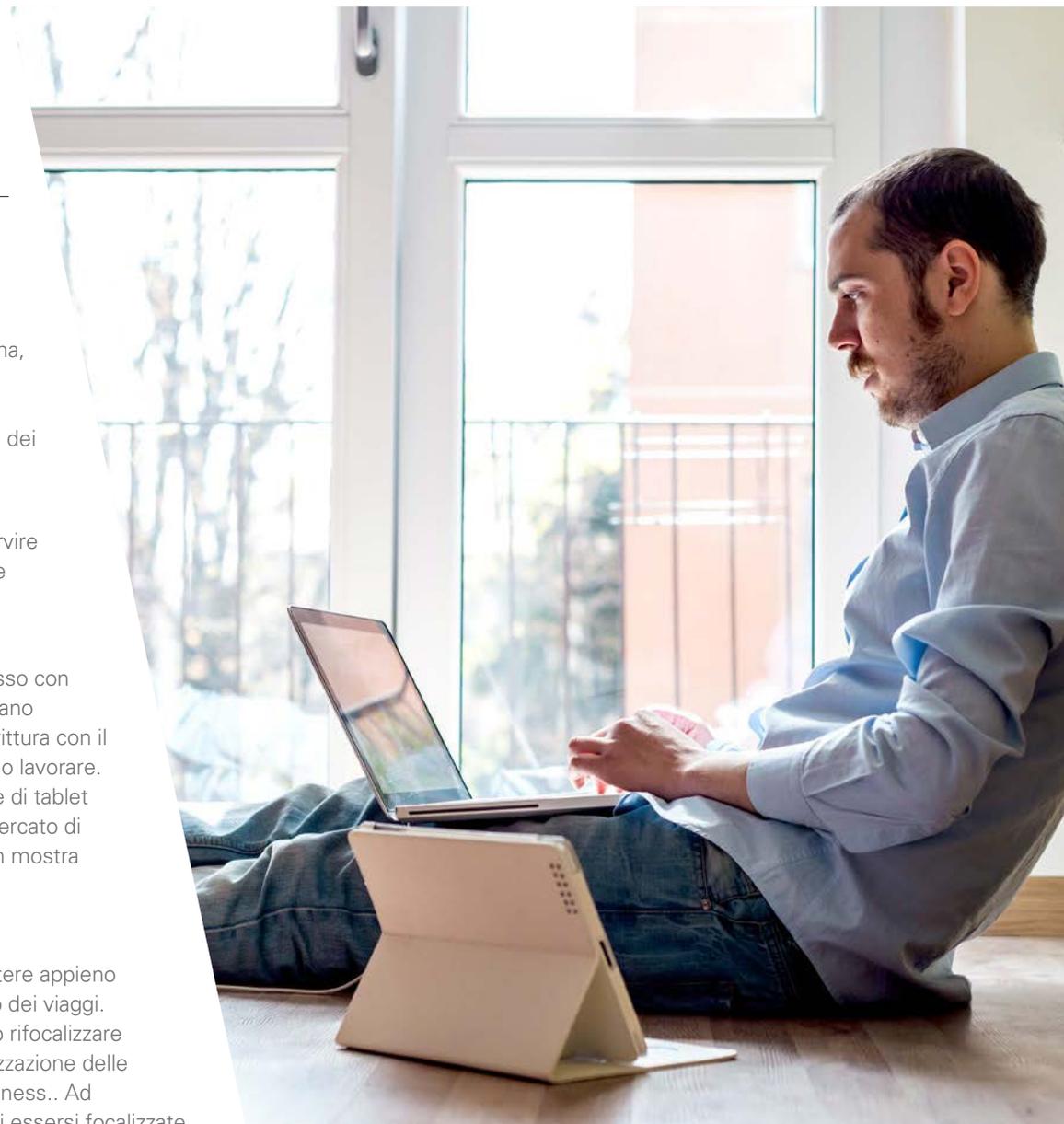
Sotto diversi aspetti, le TMC svolgono le medesime attività di routine eseguite quotidianamente dalla loro controparte (i travel manager). Di conseguenza, alcune TMC si sono nel tempo concentrate troppo sulla gestione di operazioni di routine trascurando l'erogazione di servizi di più ampio respiro, tra cui consulenza, supporto ed expertise oltre i tradizionali ambiti della prenotazione del viaggio. Oppure, le TMC si sono focalizzate sulle necessità e le esigenze odierne dei viaggiatori, senza quindi dedicarsi alla previsione di quali saranno le sfide del mondo di domani.

■ Utilizzo di tecnologie mobili

Le procedure interne non sono spesso al passo con le modalità attraverso cui i viaggiatori desiderano interagire e acquistare i propri viaggi – o addirittura con il modo in cui i dipendenti delle TMC desiderano lavorare. Vale la pena ricordare che l'enorme diffusione di tablet e smartphone ha portato all'esclusione dal mercato di diversi business, e questo è un trend che non mostra alcun segno di rallentamento.

■ Commercializzazione dei prodotti

Il modello di distribuzione potrebbe non riflettere appieno gli schemi alla base delle modalità di acquisto dei viaggi. Nel corso dei prossimi anni, le TMC dovranno rifocalizzare la commercializzazione dei prodotti e l'organizzazione delle risorse all'interno di tutte le operazioni di business. Ad esempio, alcune TMC avrebbero ammesso di essersi focalizzate eccessivamente sui call centre di assistenza o sui servizi offline.



Oltre alle sfide interne accennate precedentemente, vi sono anche delle situazioni esterne su cui le TMC non hanno controllo. Tra le sfide che le TMC devono aspettarsi e a cui dovranno saper reagire vi sono:

■ **Evoluzione della tecnologia per i viaggi**

Gli strumenti di prenotazione online, le applicazioni mobili che consentono di tenere sotto controllo i diversi aspetti del proprio viaggio e le tecnologie indossabili e di tracciabilità dei viaggiatori di cui disponiamo oggi garantiscono un accesso semplice, veloce e 24/7 a qualsiasi tipo di informazione desiderata. Riuscire a prevedere gli impatti che questo tipo di tecnologie avranno sui programmi di viaggio non è mai stato così difficile, ma le TMC devono essere pronte ad adattarsi e reagire in qualsiasi momento.

■ **Viaggiatori sempre più esigenti**

L'ultima generazione di viaggiatori aziendali è composta dai cosiddetti "nativi digitali", che sono abituati a utilizzare strumenti di viaggio con caratteristiche e funzionalità online sviluppate

appositamente per soddisfare le loro necessità personali. Di conseguenza, i viaggiatori di oggi si aspettano la stessa esperienza semplice e intuitiva anche per i viaggi aziendali.

■ **Maggiore complessità e concorrenza**

L'evoluzione dei modelli di pricing, trainata dai fornitori di viaggio online, e la sempre più ampia diffusione, a livello mondiale, dei vettori low-cost rendono il marketplace un ambiente altamente complesso. Per le TMC, questo marketplace pieno di dati rende difficile evidenziare gli elementi di valore dei propri prodotti (unique selling points) e l'erogazione di servizi che siano all'altezza delle crescenti aspettative dei travel manager.

Basandoci sui risultati del nostro studio abbiamo stilato un elenco di sette sfide a cui la quasi totalità dei travel manager deve o dovrà far fronte.

Quanto riportato di seguito, emerso chiaramente dalla nostra ricerca, è un mix di questioni interne ed esterne, tra cui conformità, attività operative, procedure, costi e policy:

SFIDA 1: Il progresso della tecnologia

SFIDA 2: Costi

SFIDA 3: Globalizzazione

SFIDA 4: Risorse

SFIDA 5: Informazioni

SFIDA 6: Conformità

SFIDA 7: Relazione con la dirigenza esecutiva



**RIUSCIRE A PREVEDERE IL QUADRO
COMPLESSIVO E L'IMPATTO SUI
PROGRAMMI DI VIAGGIO NON È MAI
STATO COSÌ DIFFICILE**



1-

IL PROGRESSO DELLA TECNOLOGIA

L'esperienza dei travel manager: **restare al passo con l'evoluzione delle nuove tecnologie e l'upgrade dei sistemi e delle procedure.**

Le organizzazioni sono alla costante ricerca di metodi più innovativi per trarre il massimo profitto possibile dai loro budget di viaggio e, per farlo, puntano in particolare sui travel manager. Il nostro studio dimostra che otto travel manager su dieci sono coinvolti nei processi decisionali, di valutazione e di applicazione delle soluzioni tecnologiche. Ciò è dovuto alla crescente frammentazione dei budget dedicati all'IT, con fondi che sempre più spesso vengono destinati a investimenti extradipartimentali. Per riuscire a stare al passo con la domanda, le TMC dovrebbero sfruttare la propria competenza ed expertise per supportare i travel manager nella valutazione e implementazione di nuove tecnologie.

Le TMC possono aiutare i travel manager a minimizzare il rischio di restare un passo indietro all'innovazione; garantendo il successo a lungo termine degli investimenti. Ad esempio, le applicazioni mobili e gli strumenti di prenotazione online devono essere all'altezza delle aspettative in termini di benefici e vantaggi: la loro integrazione con altre fonti di dati e sistemi operativi può garantire un livello di utilizzo trasversale in tutta l'organizzazione, evitando così che diventino delle vere e proprie "cattedrali nel deserto". Inoltre, l'adozione di tecnologie innovative diventa un elemento per valorizzare il brand e per acquisire nuovi talenti (soprattutto di nativi digitali).

85%

DEI TRAVEL MANAGER IN AMERICA DEL NORD

elaborano e adattano la programmazione strategica con gli obiettivi dell'azienda.



70%

IN EUROPA

Il numero è in diminuzione.

2- COSTI

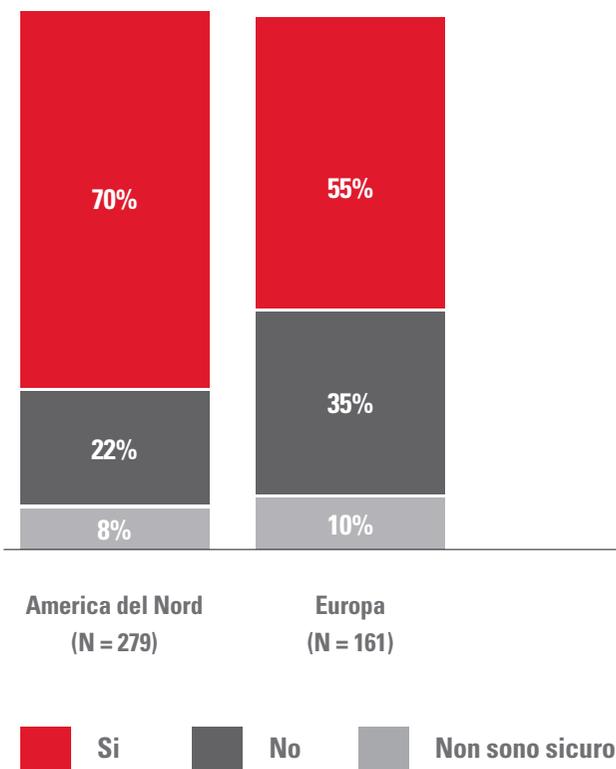
L'esperienza dei travel manager: **si fa sempre più affidamento su questa figura affinché individui e tenga traccia dei risparmi, così come per valutare chiaramente il valore dei programmi di viaggio alla luce dell'aumento dei prezzi e degli eventuali punti deboli dei programmi stessi.**

Con il costante aumento delle pressioni a cui sono sottoposti i budget, i travel manager devono riuscire a trovare la combinazione migliore di servizi, fornitori e tecnologie esterni in modo da elaborare programmi che garantiscano i servizi di più alto valore ai prezzi più convenienti. Ovviamente, ciò comporta una maggiore difficoltà nel calcolo dei risparmi: è proprio per questo motivo che, come dimostrato dalla nostra ricerca, non tutti gli intervistati sono in grado di applicare metriche sulla base delle quali calcolare i risparmi derivanti dalla gestione dei programmi di viaggio. D'altra parte, una percentuale preoccupante di intervistati (il 30% in America del Nord e il 45% in

Europa) ha dichiarato di non sapere o di non essere certa della quantità di denaro che la loro società risparmia ogni anno. A causa dell'inaffidabilità di questi dati, risulta difficile mettere in evidenza il vero valore dei programmi di viaggio di fronte ai dirigenti dell'organizzazione.

Le TMC possono fornire un'analisi affidabile, precisa e puntuale dei programmi di viaggio in grado di integrare nuove informazioni alle statistiche esistenti. Inoltre, le TMC possono anche aiutare i travel manager a mettere in relazione i costi con gli indicatori chiave di performance (KPI) dell'organizzazione, così da fornire una panoramica completa su costi e benefici.

Calcolo dei risparmi derivanti da una gestione organizzata dei programmi di viaggio



3–

GLOBALIZZAZIONE

L'esperienza dei travel manager: **difficoltà nel globalizzare le TMC, standardizzare le procedure a livello mondiale e gestire le differenze culturali.**

Il nostro studio indica che circa la metà delle aziende per cui operano gli intervistati ha una portata mondiale e un'alta percentuale delle imprese dispone di programmi di viaggio gestiti a livello globale. Ci sono ancora molte realtà non toccate però dall'aspetto della globalizzazione, e dove i programmi di viaggio sono gestiti a livello regionale o locale. Questa situazione rappresenta un'opportunità per le TMC di offrire strumenti e servizi di gestione centralizzata e, allo stesso tempo, supporto e presenza locale. Le TMC possono imporsi come punto di riferimento per offrire economie di scala, una visione unificata dei programmi globali e, infine, supporto nella semplificazione dei rapporti con i fornitori di viaggio.



4 – RISORSE

L'esperienza dei travel manager: **conciliare le diverse responsabilità derivanti dalla gestione dei viaggi senza un congruo numero di risorse di supporto.**

Probabilmente, uno dei motivi per i quali i travel manager sono così impegnati nello svolgere le proprie attività quotidiane è la mancanza di tempo, associata alla gestione delle priorità. Per questo motivo, una più vasta gamma di servizi e competenze ottenuti tramite le TMC potrebbe rappresentare una vera e propria ancora di salvezza. La tecnologia svolge una funzione di primaria importanza (non si tratta solo di sovraccaricare di lavoro la TMC con cui si collabora), in quanto le funzionalità offerte possono permettere ai travel manager di concentrare la propria attenzione su attività

maggiormente strategiche. Le TMC e la tecnologia, insieme, possono ridurre le difficoltà a cui devono far fronte le organizzazioni.

Una possibile spiegazione per la mancanza di risorse di supporto potrebbe risiedere nella carenza delle comunicazioni e della visibilità del lavoro svolto con i dirigenti esecutivi dell'azienda. I travel manager non sono presenti in tutte le aziende, e spesso operano come un reparto che risponde ad un altro reparto.

I travel manager dovrebbero instaurare un dialogo più strategico con i dirigenti esecutivi. Il nostro studio dimostra che la comunicazione è normalmente incentrata sugli aspetti operativi. Ma i criteri e i risultati stabiliti per la valutazione operativa non corrispondono ai parametri di valutazione richiesti dai senior manager per stabilire il valore delle attività svolte. I travel manager devono farsi carico di elevare la comunicazione con la dirigenza ad un livello più strategico in grado di sottolineare il valore dei programmi di viaggi rispetto agli obiettivi di business dell'azienda.

Ad esempio, potrebbero intavolare una discussione con i responsabili delle risorse umane sull'impatto che i viaggi hanno sulla fidelizzazione dei dipendenti, oppure con il CFO sulle conseguenze dei risparmi provenienti dai programmi di viaggio sugli utili per azione. Questi sono solo due dei modi attraverso cui è possibile sottolineare l'importanza del legame che intercorre tra i programmi di viaggio e il business dell'organizzazione.

Vi è poi un'ulteriore dinamica che rende il supporto delle TMC ancora più importante. Le competenze e le capacità che servivano fino a cinque o dieci anni fa per diventare dei travel manager di successo sono completamente diverse da quelle richieste oggi, e ancor di più da quelle che serviranno nell'arco dei prossimi cinque anni. Secondo i risultati del nostro studio, sempre più programmi stanno diventando responsabilità degli uffici acquisti. In passato la situazione era diversa.

Di conseguenza, sempre più travel manager provengono dagli uffici acquisti o addirittura da altre aree delle società. Le organizzazioni



**UNA PIÙ VASTA
GAMMA DI SERVIZI E
COMPETENZE OTTENUTI
TRAMITE LE TMC PUÒ
RAPPRESENTARE UNA
VERA E PROPRIA ARMA
VINCENTE**

stanno cercando di applicare procedure e parametri di acquisto sempre più uniformi, pertanto oggi è meno sentita la necessità di disporre di risorse che abbia maturato una grande esperienza nel settore dei viaggi.

Con un asse che si sposta sempre di più da un reparto indipendente e completamente dedicato a un reparto guidato dai responsabili degli acquisti, l'elenco delle nuove competenze che vengono richieste ai travel manager non è mai stato così esteso. Quelle più comunemente richieste sono, ad esempio, la capacità di analizzare i dati, di utilizzare le nuove tecnologie e di avere una visione più ampia maturata in altri reparti dediti agli acquisti, ma non all'acquisto di viaggi.

In qualità di società partner, le TMC possono aiutare i travel manager a quantificare e dimostrare il proprio valore. Far risparmiare loro tempo prezioso permetterebbe ai TM di migliorare i rapporti e la comunicazione con gli alti livelli della dirigenza.



**SI RENDE NECESSARIO
ELEVARE IL LIVELLO
DELLA COMUNICAZIONE
CON I DIRIGENTI
AZIENDALI**

5-

INFORMAZIONI

L'esperienza dei travel manager: **difficoltà nell'ottenere informazioni affidabili ed esaustive e nel riunire i dati derivati dalle attività globali.**

Senza informazioni affidabili, precise e puntuali sulle performance dei loro programmi di viaggio, i travel manager avranno sempre difficoltà nel dimostrarne il valore e l'efficacia. Pertanto diventa necessario poter disporre di dati in grado di evidenziare la performance dei programmi di viaggio e le eventuali aree di ottimizzazione, in modo da essere valutati con la giusta importanza dai senior leader dell'azienda.

Secondo il nostro studio, oggi i travel manager si concentrano da sempre sulle stesse misure, che non sono necessariamente quelle di maggiore interesse per i dirigenti. La sfida sta quindi nel riuscire ad allontanarsi dai tradizionali report operativi, per concentrarsi invece su quegli aspetti e quei dati che suscitino l'interesse dei livelli più alti della dirigenza.

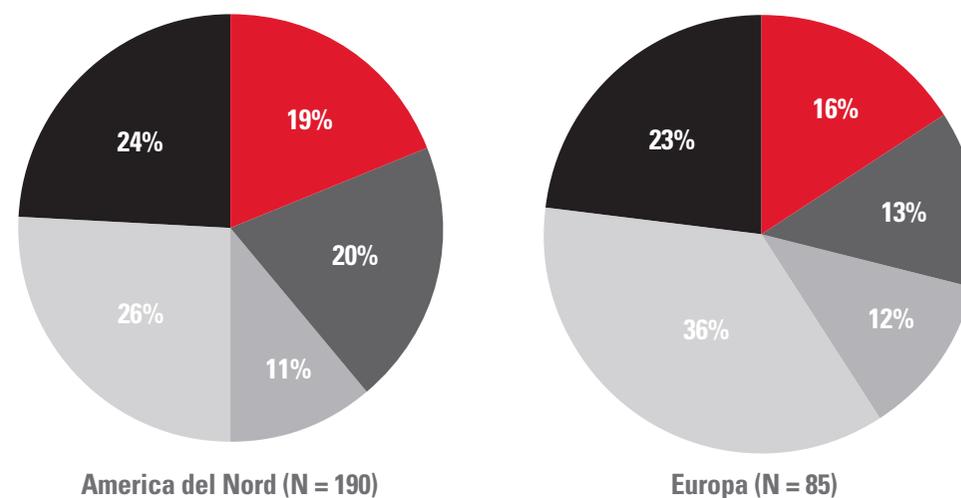
Per riuscire a individuare queste metriche, i travel manager dovrebbero collaborare a stretto contatto con i leader dirigenti esecutivi (così come con gli altri reparti interessati, ad esempio l'amministrazione o le risorse umane) per capire quali sono i dati più rilevanti. Questo approccio condiviso aiuterebbe i travel manager ad evidenziare il valore dei propri programmi di viaggio all'interno dell'organizzazione e delle priorità dell'azienda.

Le analisi finanziarie sono solo una delle aree di raccolta, archiviazione, elaborazione dei dati in cui le TMC possono intervenire per

sopperire alla mancanza di competenze dei travel manager. Con un'evoluzione sempre più sofisticata delle analisi dei dati, diventa molto complesso per il travel manager riuscire a stare al passo con le innovazioni in questo campo senza il supporto e la consulenza mirata da parte di esperti del settore.

Gli strumenti di analisi dei dati offrono una copertura trasversale di tutte le fasi del programma di viaggio (dalla fonte, alla prenotazione, al pagamento e fino al rimborso) e permettono di stilare report in tempo reale sotto forma di grafici esaustivi. Questi dati contengono al loro interno informazioni e metriche nascoste, ma al contempo di notevole importanza. Ad esempio, il modo in cui i programmi di viaggio possono influire sulla fidelizzazione dei dipendenti. Questi schemi e collegamenti consentono di avere una visione d'insieme più ampia che può essere analizzata in dettaglio grazie all'aiuto di business analyst e consulenti delle TMC. A seguito dell'aumento esponenziale della quantità di dati e informazioni (sia mobili che i cosiddetti "big data"), questo è un ambito in costante e rapida evoluzione che i travel manager possono comprendere solo se supportati da fonti esterne. E ciò di cui hanno bisogno sono spunti concreti, ossia azioni e operazioni ben definite che possano essere portate a termine con successo, in modo da ottenere risultati positivi e dimostrare il proprio valore.

Percentuale media di risparmi totali nel 2013 (tra coloro che li calcolano)



6-

CONFORMITÀ

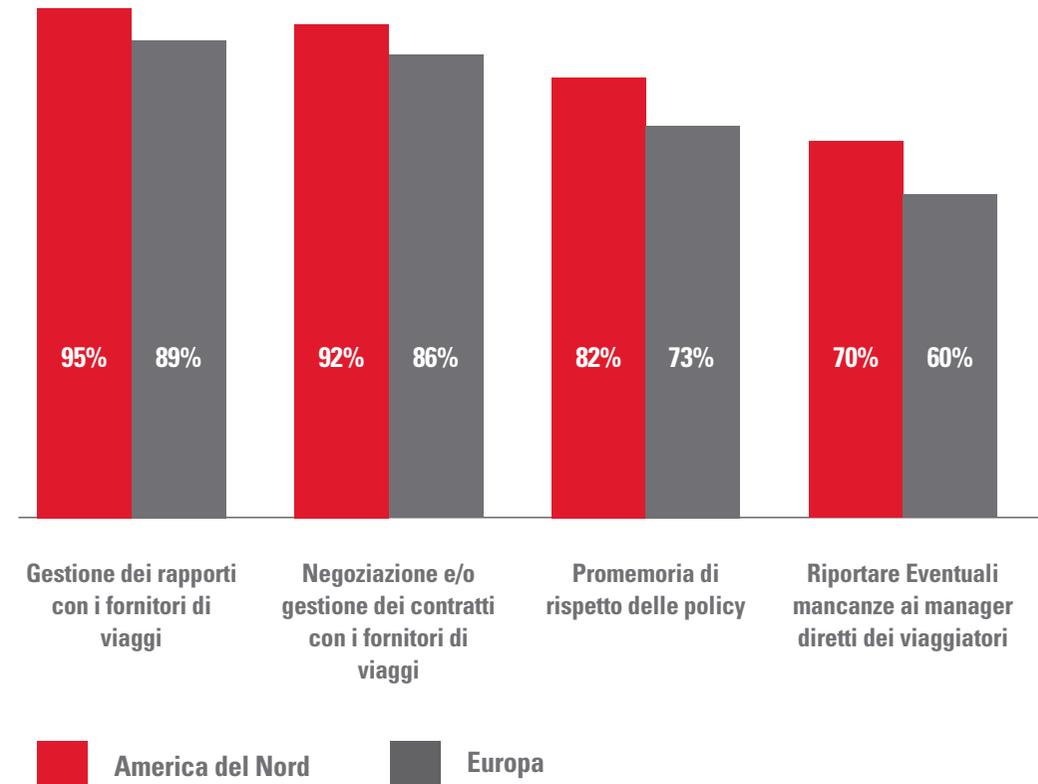
L'esperienza dei travel manager: **difficoltà con viaggiatori che non rispettano le policy che non sono obbligatorie o non sono raccomandate adeguatamente.**

Come dimostrato dal nostro studio, creare e applicare le policy di viaggio è una delle responsabilità più importanti della figura del travel manager. Dopotutto, le policy di viaggio sono un sostegno fondamentale in diversi ambiti aziendali, dal dovere di diligenza (duty of care) alla comodità del viaggiatore e aiutano a raggiungere gli obiettivi aziendali in materia di fornitori preferiti e gestione dei costi.

I risultati della ricerca indicano che i travel manager passano una grande quantità di tempo a comunicare, diffondere e ricordare

nozioni relative alle policy, oltre a riferire e riportare i casi di non conformità. Ad ogni modo, per quanto riguarda l'applicazione di queste policy, il nostro studio indica che ai travel manager mancano gli strumenti adeguati o il supporto necessario da parte dei dirigenti per imporre le sanzioni previste nei casi di non rispetto delle policy. Disporre degli strumenti adeguati e ottenere il supporto dell'alta dirigenza sono quindi fattori chiave per garantire che gli sforzi profusi nella creazione delle policy siano ricompensati.

Attività e compiti dei travel manager relative alla conformità alla travel policy



7-

DIRIGENZA ESECUTIVA

L'esperienza dei travel manager: **i TM si sentono sottovalutati dai dirigenti, che non offrono loro il supporto necessario, soprattutto nell'applicazione delle policy di viaggio.**

Molti dei nostri intervistati hanno segnalato il problema della difficile comunicazione con i più alti livelli della dirigenza. Di fatto, questa potrebbe essere la sfida più importante a cui devono far fronte i travel manager. Si tratta di una situazione particolarmente complicata per i TM: da un lato, essi faticano a uscire dalla routine quotidiana, dall'altro, tutti i compiti e le attività che devono svolgere non fanno altro che indebolire sempre di più la loro influenza sui dirigenti. In altre parole, l'obiettivo dei travel manager deve essere quello di offrire servizi di maggior valore e di influenza strategica, così da ottenere il giusto riconoscimento da parte dei leader. Questo traguardo potrebbe essere raggiunto discutendo in maniera propositiva

le necessità di viaggio delle singole business unit e la realizzazione di programmi che rispondano a esigenze di natura diversa e contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le sfide operative e i compiti di natura tattica occupano la maggior parte delle giornate dei travel manager, e la ricerca evidenzia che solo una piccola parte di loro viene coinvolta in attività che offrono la possibilità di avviare un dialogo strategico con l'alta dirigenza. La pianificazione strategica delle fonti e i programmi di acquisto sono invece responsabilità meno comuni, come riportato dal 50% (o meno) dei travel manager intervistati.

Le TMC possono permettere ai travel manager di risparmiare tempo prezioso, in modo che possano concentrare la propria attenzione su quelle attività direttamente collegate agli obiettivi richiesti dai dirigenti delle diverse linee di business. Inoltre, la considerazione del profilo professionale dei TM agli occhi dei dirigenti ne uscirà rafforzata, perchè sarà più legata ad attività di natura strategica.



IL PARADOSSO LAVORATIVO DEI TRAVEL MANAGER



A vibrant cityscape at dusk, featuring several tall skyscrapers with illuminated windows. A large, white, stylized number '2' is overlaid on a red diagonal band that runs from the top left towards the bottom right. The background is a mix of blue and red tones, with a pattern of small blue dots scattered across the sky.

2

**LA GIORNATA TIPO DI UN
TRAVEL MANAGER**

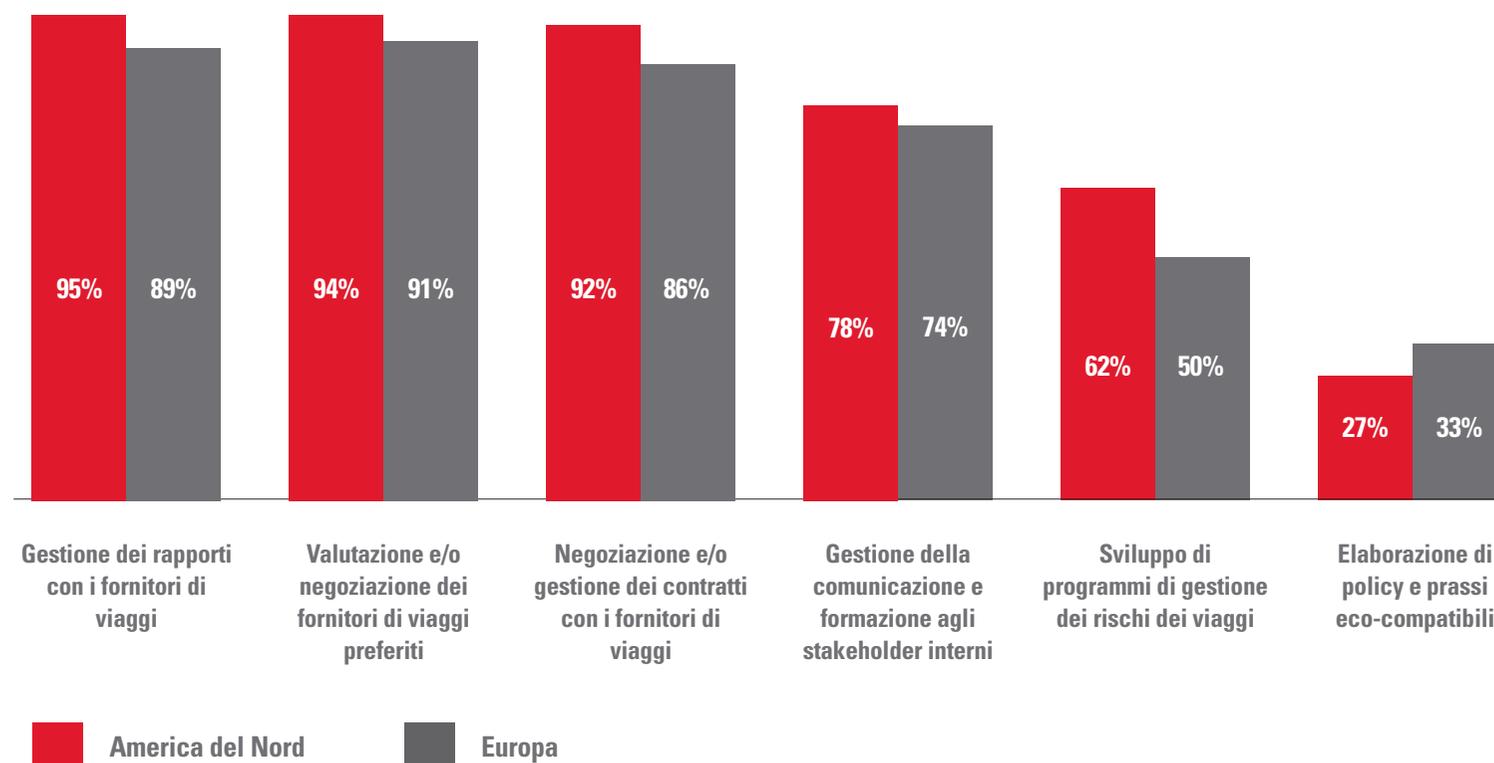
QUALI SONO I COMPITI DI UN TRAVEL MANAGER?

Il nostro studio analizza la realtà in costante evoluzione dei viaggi aziendali vista con gli occhi dei travel manager. Per farlo, abbiamo posto alcune domande chiave su alcuni aspetti della giornata tipo di un travel manager. I risultati indicano che non vi sono grandi differenze tra America del Nord ed Europa, sebbene in America i TM debbano farsi carico di un numero maggiore di responsabilità.

A livello globale, tutti i travel manager si occupano principalmente di gestire i rapporti con le TMC, oltre a valutare, negoziare, mantenere e/o siglare accordi con i fornitori preferiti.

Come già enunciato nella Sezione 1, otto travel manager su dieci affermano di essere coinvolti nei processi di valutazione e applicazione delle soluzioni tecnologiche. Allo stesso modo, un numero simile di TM cita altre responsabilità, tra cui l'elaborazione di obiettivi strategici dei viaggi aziendali e il loro adattamento agli obiettivi generali dell'organizzazione per la quale lavorano, oltre alla gestione dei rapporti con diversi stakeholder (sia interni che esterni).

Le responsabilità dei travel manager



COME STA CAMBIANDO LA DISTRIBUZIONE DEI COMPITI DA SVOLGERE SECONDO I TRAVEL MANAGER?

In sostanza, secondo i TM questa distribuzione non sta cambiando. Una visione generale che richiede un'ulteriore riflessione, perché questa percezione sembra contraddire alcuni dei risultati del nostro studio, secondo i quali i travel manager sarebbero consapevoli di quanto il settore dei viaggi possa essere soggetto a grandi cambiamenti. Nonostante ciò, la maggior parte degli intervistati ha risposto dichiarando di non aspettarsi un grande cambiamento nelle attività da svolgere entro i prossimi tre-cinque anni.

Quanto detto mette in evidenza la difficoltà dei travel manager nell'analizzare i trend attuali e prevedere quelli futuri: intravedono la possibilità di un cambiamento all'orizzonte, ma non sono certi dell'impatto che questo avrà sulla loro figura professionale, né tantomeno come potranno affrontarlo.

Inoltre emerge la possibilità che i TM stiano sottovalutando il valore aggiunto che le TMC possono offrire. Se riuscissero a trasmettere questo messaggio con chiarezza, le TMC potrebbero creare nuove opportunità di supporto e assistenza per i travel manager e i loro programmi.

Sorprendentemente, la più grande varianza percentuale tra macro-regioni in termini di ruoli e responsabilità (85% in America del Nord e il 70% in Europa) si registra nel numero di travel manager che si occupano di "elaborare gli obiettivi strategici dei viaggi aziendali e adattarli agli obiettivi generali dell'organizzazione per la quale lavorano". Questa differenza del 15% potrebbe indicare che, in America del Nord, i travel manager sanno reagire con maggiore prontezza ai cambiamenti del settore rispetto alle loro controparti europee.



INTRAVEDONO LA POSSIBILITÀ DI UN CAMBIAMENTO ALL'ORIZZONTE, MA NON SONO CERTI DELL'IMPATTO CHE QUESTO AVRÀ SU DI LORO NÉ TANTOMENO SANNO COME REAGIRE

3

**LA STRADA GIUSTA PER
LA VALORIZZAZIONE DEL RUOLO**



CONSOLIDARE LE RELAZIONI CON I PARTNER MIGLIORI

Gran parte del nostro studio ha preso in analisi i risparmi e le metriche legati ai programmi di viaggio. La maggioranza dei travel manager ha dichiarato di misurare la propria performance sulla base del programma complessivo (il 70% in America del Nord e il 53% in Europa). La modalità di misurazione più comune è quella basata su un confronto con le TMC o con altre terze parti, i questionari di soddisfazione e le interviste qualitative.

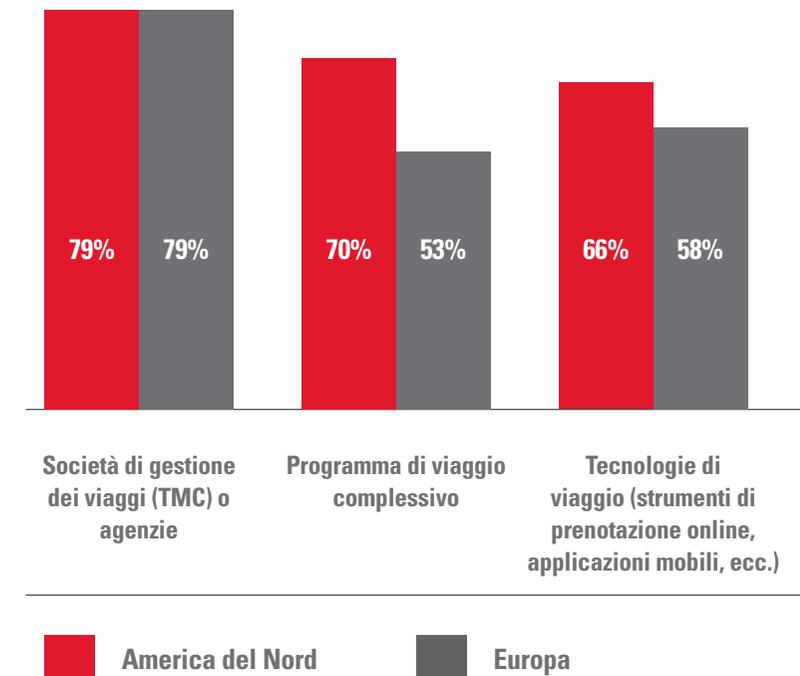
I risultati sono sicuramente positivi per le TMC, la cui performance viene misurata con maggiore frequenza (il 79% sia in America del Nord che in Europa). Ancor meglio, la maggior parte dei travel manager esprime un livello molto alto di soddisfazione verso le TMC (60% in America del Nord e 57% in Europa).

Questi risultati sono superiori rispetto a quelli ottenuti dalle compagnie aeree, dalle tecnologie per i viaggi (come ad esempio gli strumenti di prenotazione online e le applicazioni mobili) e dagli hotel. Si tratta di solide fondamenta sulle quali è possibile lavorare per consolidare ulteriormente la

relazione; è infatti evidente che rimane un ampio spazio di miglioramento in questo ambito. Le TMC contribuiscono già in grande misura al successo complessivo dei programmi di viaggio, ma non offrono ancora tutti gli strumenti, i risparmi, le competenze e le tecnologie di cui gli intervistati hanno dichiarato di avere bisogno.

La maggior parte dei travel manager (il 70% in America del Nord e il 55% in Europa) calcola i risparmi ottenuti ogni anno dalla propria società. Tuttavia, appare evidente l'incapacità di suddividere il volume totale del risparmio nelle giuste categorie, visto che una percentuale media che varia dal 25% al 33% delle risposte indica l'attribuzione nella categoria "altro" o "non specificati". Il rimanente lo distribuisce in altre categorie, tra cui emerge quella relativa alla conformità alla policy (circa il 25%). Grazie alla loro comprovata esperienza nell'analisi di questi dati, le TMC possono offrire ancora più valore ai travel manager, aiutandoli a costruire rapporti più solidi nel lungo termine.

Quali sono i parametri attualmente misurati dai travel manager?



4

**GUARDANDO AL FUTURO
DEI VIAGGI AZIENDALI**



L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DI TRAVEL MANAGER IN UN MONDO CHE SI MUOVE RAPIDAMENTE

Alla domanda sulle future responsabilità dei travel manager, quasi tutti gli intervistati hanno risposto in modo simile. Nonostante i risultati di questo studio non facciano intravedere alcun cambiamento imminente, i travel manager si aspettano comunque che i loro compiti e le loro responsabilità cambino nel corso dei prossimi anni.

Ovviamente, questo reality gap (il divario tra l'analisi dei trend attuali e la previsione di quelli futuri) non interessa solo i travel manager. Se cinque anni fa avessimo chiesto a un certo numero di persone (non solo travel manager) come pensavano che sarebbe stato il loro lavoro nel 2015, molti non avrebbero saputo prevedere l'enorme impatto delle tecnologie mobili e digitali, per esempio il sempre più diffuso trend BYOD (Bring Your Own Device - uso di dispositivi personali sul posto di lavoro). Probabilmente, il ritmo con il quale si susseguono i cambiamenti fa sì che sia difficile prevederli e che la nostra vita diventi sempre più una sorta di "certezza incerta".

Il legame che unisce Sabre ai travel manager e alle TMC spesso porta a intavolare discussioni sul futuro e su come meglio prepararsi agli enormi cambiamenti che interesseranno il settore dei viaggi aziendali.

Gli intervistati hanno citato queste discussioni e hanno individuato cinque fattori (nessuno dei quali totalmente impreveduto in realtà) che influenzeranno il ruolo di travel manager nel corso dei prossimi anni.

1: IL PROGRESSO DELLA TECNOLOGIA

Per riuscire a restare al passo con i progressi della tecnologia nel settore dei viaggi sono necessarie conoscenze e competenze altamente specifiche. Senza di queste, i travel manager dovranno affrontare pesanti difficoltà per riuscire a soddisfare tutte le aspettative dei viaggiatori relative all'uso delle tecnologie online e mobili. In questo senso, i viaggiatori più complessi saranno i nativi digitali, che si aspettano un'esperienza di viaggio semplice, rapida ed efficiente.

2: DATI E REPORTISTICA

Avere a disposizione dati sui cui basare le proprie decisioni è uno degli obiettivi principali per la maggior parte dei travel manager. Ciò significa che i TM devono riuscire a raccogliere e analizzare i dati relativi ai viaggi in modo da avere una chiara visione d'insieme. Questo li aiuterà a dimostrare, tramite analisi esaustive e dettagliate, il proprio valore, mettendo in così in luce i benefici economici e non della gestione dei programmi di viaggio.

3: LA CRESCITA DELLA GLOBALIZZAZIONE

La costante espansione delle imprese aumenta l'esigenza di gestire un programma di viaggi di natura globale ma orientato all'ottimizzazione dei costi. La globalizzazione rende più complessa la relazione tra fornitori e acquirenti che appartengono a realtà e giurisdizioni diverse, e rende più pesante l'onere del rispetto delle policy e delle norme.

4: PIÙ STRATEGIA

Per molti travel manager, si tratta di un circolo vizioso dal quale è difficile uscire. Più tempo passano a risolvere questioni di natura operativa, meno ne possono dedicare alle strategie che semplificherebbero e snellirebbero i loro programmi di viaggio. Ad esempio, l'ambito più problematico individuato dai travel manager è il rispetto delle policy e delle norme: i TM passano troppo tempo ad occuparsi dell'applicazione e del rispetto delle policy da parte dei viaggiatori, non potendo così dedicare più tempo a coinvolgere il management aziendale e ad acquisire il necessario supporto da parte loro.

5: SICUREZZA

I programmi di gestione dei rischi sono aree in cui i travel manager, con il supporto dei dirigenti, possono dimostrare il loro valore aiutando a risolvere tutte le sempre maggiori problematiche relative alla sicurezza dei viaggiatori e al dovere di diligenza (duty of care). In un mondo sempre più imprevedibile, i travel manager devono fare affidamento sulle TMC affinché li aiutino a far fronte a tutte queste sfide.

Come già detto in precedenza, tutte le previsioni indicano che il rafforzamento dei legami con i travel manager sarà un fattore decisivo per il successo delle TMC.



**QUESTO REALITY GAP
NON INTERESSA SOLO
I TRAVEL MANAGER...
VIVIAMO IN UN MONDO
FATTO SEMPRE DI PIÙ
DI "CERTEZZE INCERTE"**

DIVENTARE UN CONSULENTE DI FIDUCIA

È importante che le TMC continuino ad adattarsi alle esigenze individuali dei travel manager. Di fatto, se le TMC riescono a offrire i servizi giusti e a dimostrare quanto siano indispensabili in un mondo che cambia velocemente, allora i travel manager guarderanno a loro come a consulenti di fiducia.

A fronte dei continui cambiamenti portati dall'evoluzione tecnologica, le TMC devono progressivamente coltivare gli aspetti più consulenziali della loro funzione. Un primo passo in questa direzione potrebbe essere quello di semplificare le scelte tecnologiche a cui si trovano di fronte i travel manager. Le TMC hanno tutte le competenze necessarie per offrire i consigli giusti, permettendo così una maggiore chiarezza al momento di scegliere, implementare o utilizzare le nuove tecnologie. Tuttavia, il loro successo è legato alla capacità di fornire le competenze e l'esperienza richieste – dall'integrazione dei sistemi fino alla gestione dei progetti.

Questa strategia trova le sue fondamenta nelle già comprovate capacità delle TMC. Dopo tutto, le TMC sono abituate

a collaborare a stretto contatto con i travel manager. Nel futuro, per i travel manager le TMC passeranno dall'aver un rapporto di natura funzionale/operativa alla personificazione della tecnologia per i viaggi.

Pertanto, per riuscire ad aumentare la fiducia riposta in loro da parte dei travel manager, le TMC devono puntare fortemente sulla tecnologia e sull'esperienza nell'ambito della consulenza. Tra gli esempi di servizi a valore aggiunto troviamo l'integrazione di funzionalità per i rimborsi spese, strumenti di prenotazione online, automatizzazione e controllo della conformità alle policy, assistenza ai viaggiatori tramite mobile e analisi e dei dati in tempo reale.

Rispondere prontamente alle nuove esigenze delle aziende consentirà alle TMC di differenziare il proprio business dalla concorrenza. Tuttavia, se i tempi di risposta fossero troppo lunghi, esiste il rischio che i loro clienti si rivolgano altrove.

CONCLUSIONE

La costante evoluzione del settore dei viaggi amplia le potenziali opportunità dei travel manager e delle TMC. La tecnologia è la chiave, ma saranno la solidità dei rapporti e la fiducia reciproca che permetteranno di spalancare le porte del successo. Le TMC possono incrementare la propria redditività diventando il volto umano della tecnologia e imponendosi come consulenti di fiducia nel lungo termine. Allo stesso tempo, i travel manager possono apportare contributi significativi in termini di strategia, gestione dei dati e concretezza, soprattutto per i processi decisionali. Infine, le TMC e i travel manager devono collaborare per aumentare il livello strategico della funzione del travel manager all'interno dei consigli direttivi dell'azienda.



LA TECNOLOGIA È LA CHIAVE, MA SARANNO LA SOLIDITÀ DEI RAPPORTI E LA FIDUCIA RECIPROCA CHE PERMETTERANNO DI SPALANCARE LE PORTE DEL SUCCESSO

5

APPENDICE



OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

OBIETTIVI DELLA RICERCA

Nel mese di ottobre 2014, Sabre e GBTA hanno collaborato per condurre una ricerca in due fasi sullo studio del ruolo dei travel manager e sull'importanza della gestione dei programmi di viaggio. Gli obiettivi principali di questo studio erano:

1. Analizzare le attività quotidiane dei travel manager.
2. Mettere in luce i vantaggi (sia economico-finanziari che non) che i TM offrono alle loro organizzazioni.
3. Capire le metriche e gli indicatori chiave di performance (KPI) utilizzati per misurare il successo dei programmi di viaggio aziendali.

METODOLOGIA DELLA RICERCA

Durante la fase iniziale della ricerca sono state condotte interviste telefoniche dettagliate con 11 travel buyer (cinque in America del Nord e sei in Europa) che contassero almeno 10 anni di esperienza nel collaborare con aziende che ogni anno spendono almeno 5 milioni di dollari in viaggi. La seconda fase è stata invece rappresentata da un'inchiesta quantitativa sulle responsabilità di diversi partecipanti in America del Nord (NA) ed Europa (EU) tra cui compagnie aeree, hotel e responsabili di gestione dei fornitori e tecnologie di viaggio. I partecipanti all'inchiesta sono stati 341 in NA e 226 in EU.





Sabre *Sabre è un'innovativa società di tecnologia, che guida l'industria dei viaggi aiutando i propri clienti a raggiungere il successo.*

Se non specificato diversamente, tutti i marchi di fabbrica e di servizi presenti in questo documento sono riconducibili a società affiliate a Sabre Corporation, tra cui, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, Sabre e Sabre Travel Network. Tutti gli altri marchi appartengono ai rispettivi proprietari.
© 2003-2015 Sabre GBL Inc. Tutti i diritti riservati.

Sabre Corporation, No 1 Church Road, Richmond, UK TW9 2QR
www.sabretravelnetwork.com/tmc/it